



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

**Inovação na Política Pública em Reguengos de
Monsaraz: Implementação do Projeto CEV
2015**

Marisa Alexandra dos Santos Bento

Orientação: Professor Doutor Adão António Nunes
de Carvalho

Mestrado em Políticas Públicas e Projectos

Dissertação

Évora, 2017



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

**Inovação na Política Pública em Reguengos
de Monsaraz: Implementação do Projeto
CEV 2015**

Marisa Alexandra dos Santos Bento

Orientação: Professor Doutor Adão António Nunes
de Carvalho

Mestrado em Políticas Públicas e Projectos

Dissertação

Évora, 2017

O vinho apresenta-se assim, não apenas como um produto nobre da terra, que nos importa qualificar e valorizar, mas também como herança de um património cultural que nos compete defender e promover.

(Silva, 2016, In Município de Reguengos de Monsaraz)

Agradecimentos

O fim deste trabalho representa uma panóplia de aquisições: uma alegria vivida, um sonho concretizado, obstáculos superados, novas aprendizagens e gratidão por inúmeros gestos, que por serem simples, significaram uma mais-valia ao longo deste percurso. Por muito árduo que tenha sido o trabalho e por maior que tenha sido o empenho sinto uma enorme necessidade de agradecer a todos aqueles que estiveram presentes e fizeram parte desta etapa da minha vida.

Ao meu orientador, Professor Doutor Adão de Carvalho, o meu enorme agradecimento, pela sua exigência, rigor, confiança e dedicação, pelos conselhos que me deu, pelos desafios que me colocou, pela autonomia que me concedeu, e sobretudo pelas críticas construtivas e pelos ensinamentos tão ricos que me proporcionou durante este longo percurso. Acima de tudo, foi um amigo.

Agradeço com enorme carinho e amizade ao Executivo Municipal de Reguengos de Monsaraz e à Equipa CEV pela sua disponibilidade “sem horário” e apoio incondicional. Neste grupo incluem-se pessoas extraordinárias que contribuíram de forma determinante para a promoção, implementação e desenvolvimento do Projeto CEV 2015. Não sendo possível nomear todos de forma exaustiva expresso gratidão pelos contributos dedicados e generosos que me ofereceram na pessoa do Senhor Presidente da CMRM, Dr. José Calixto.

Para a Inês Bento todos os “obrigados” serão insuficientes. A Inês foi, sem dúvida, a minha companheira na construção deste trabalho, foi o pilar desta dissertação. Obrigada por abdicares do teu tempo! Obrigada por acalmares as minhas angústias! Obrigada por nunca me teres deixado desistir! E, obrigada por tudo!

À Esmeralda, ao Sérgio, à Patrícia e à Élia gabo-lhes a paciência por me terem escutado durante segundos, minutos, horas, dias, semanas e meses a falar sobre este trabalho. Agradeço-vos os vossos sorrisos, os momentos de distração que me proporcionaram, e por terem percorrido, ao meu lado, todo este caminho.

Aos meus pais e à minha avó que são a minha coluna vertical, a escola dos meus valores, o berço dos meus princípios, apenas digo: Obrigada pela Vida!

A todos, um enorme obrigado do fundo do meu coração!

RESUMO

A inovação na política pública local é uma realidade discutida recentemente na literatura. Ao nível da mudança na ação política municipal a promoção de eventos internacionais tem sido uma das vias mais privilegiadas para as cidades se destacarem e dinamizarem as atividades locais. A dissertação tem como propósito central demonstrar que a implementação do Projeto Cidade Europeia do Vinho (CEV) 2015 constituiu uma inovação importante na política pública em Reguengos de Monsaraz. O trabalho assenta em três objetivos específicos – conhecer as motivações da candidatura, identificar as inovações decorrentes do projeto, analisar o pós projeto CEV 2015, utilizando o estudo de caso enquanto metodologia de investigação. Esta investigação possibilitou confirmar que o Projeto CEV 2015 marcou a diferença daquilo que era a prática política em Reguengos de Monsaraz, tendo-se registado uma inovação consciente e nas suas múltiplas manifestações.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação na política pública; Evento internacional, Projeto CEV 2015, Reguengos de Monsaraz.

ABSTRACT

Innovation in public policy of Reguengos de Monsaraz: the implementation of the Project CEV

Innovation in local public policy is a recently discussed reality in literature. at the level of change in municipal politic action the promotion of international events has been one of the most privileged ways for cities to stand up and promote local activities. This dissertation main purpose is to demonstrate that the implementation of the European Wine City (CEV) 2015 Project is an important innovation in Reguengos de Monsaraz public policy. The work relays in three specific goals - know the appliance motivations, identify the innovations resulting from the project, analyse the post-project CEV 2015, using the case study as investigation methodology. This investigation has confirmed that the Project CEV 2015 has changed the policy practice in Reguengos de Monsaraz since innovation in public policy has been a conscious choice and innovation has occurred in its multiple types.

KEYWORDS: Innovation in public policy; International Event; CEV 2015 Project, Reguengos de Monsaraz.

ÍNDICE

Agradecimentos	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	viii
LISTA DE CAIXAS.....	ix
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE FIGURAS	xiii
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Importância do estudo	2
1.3. Objetivos e metodologia.....	3
1.4. Estrutura da dissertação.....	4
CAPÍTULO 2 – INOVAÇÃO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS	6
2.1. O conceito de inovação nas políticas públicas	7
2.2. Especificidades da inovação nas políticas públicas.....	12
2.2.1. Peculiaridades da inovação no setor público	12
2.2.2. Eficiência e eficácia das operações internas do governo.....	13
2.2.3. A forma como os decisores políticos lidam com o risco inerente à inovação nas políticas públicas	15
2.2.4. Os ciclos eleitorais e a continuidade da inovação nas políticas públicas	17
2.2.5. A inovação na política pública induzida por imposição legislativa	18
CAPÍTULO 3 – FONTES DE INOVAÇÃO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS LOCAIS	20
3.1. A reforma político-administrativa dos municípios	22
3.2. O fenómeno da globalização	28
3.3. A utilização e massificação das tecnologias de informação e comunicação (TIC)	31
3.4. Aprendizagem por observação/imitação	32

3.5. Espírito inovador da autarquia e dos autarcas	35
3.6. A constituição de parcerias	37
CAPÍTULO 4 – OS EVENTOS INTERNACIONAIS COMO NOVAS POLÍTICAS PÚBLICAS LOCAIS	41
4.1. A participação dos municípios em eventos internacionais	41
4.1.1. A candidatura a Cidade Europeia do Vinho	43
4.1.2. Os objetivos inerentes à candidatura a CEV	45
CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	48
5.1. Investigação de natureza qualitativa: o estudo de caso	48
5.2. Técnicas de recolha de dados	51
5.2.1. Observação não participante.....	52
5.2.2. Análise documental	52
5.2.3. Entrevista	54
5.3. Análise de informação.....	55
CAPÍTULO 6 – PROJETO CEV 2015: MOTIVAÇÕES E FONTES DE INOVAÇÃO.....	57
6.1. Motivações da candidatura ao projeto CEV 2015	58
6.1.1. Instrumento de estratégia política.....	58
6.2.2. O significado do vinho e a importância do setor vitivinícola em Reguengos de Monsaraz	60
6.1.3. Características da cidade de Reguengos de Monsaraz	64
6.1.4. Aumento da atratividade e competitividade local	65
6.2. Fontes de inovação	66
6.2.1. Aprendizagem por observação/imitação	66
6.2.2. Constituição de parcerias.....	67
6.2.3. Espírito inovador da autarquia e dos autarcas	68
CAPÍTULO 7 – INOVAÇÕES DECORRENTES DO PROJETO CEV 2015.....	71
7.1. Inovação de produto	71

7.1.1. Tipologia do projeto	72
7.1.2. Grau de inovação do projeto.....	72
7.1.3. Tamanho do projeto.....	74
7.2. Inovação de processo	76
7.2.1. Novos eventos/alterações nos eventos existentes.....	76
7.2.2. Novos métodos de divulgação.....	82
7.3. Inovação organizacional.....	84
7.3.1. Novas práticas na organização interna da CMRM	85
7.3.2. Novos métodos de organização de relações externas	86
7.4. Inovação de marketing	90
7.4.1. Novos métodos de comunicação e publicidade.....	91
7.4.2. Criação do logotipo CEV 2015	95
7.4.3. Alterações no <i>design</i> dos documentos oficiais da CMRM.....	96
CAPÍTULO 8 – ANÁLISE PÓS PROJETO CEV 2015	99
8.1. CEV 2015: base da nova política local.....	99
8.1.1. Marca Reguengos de Monsaraz – CVP	100
8.1.2. Eleição do Presidente da CMRM como Presidente da RECEVIN.....	102
8.2. Nova abordagem da promoção de Reguengos de Monsaraz	104
8.2.1. Potencial para o turismo	105
8.2.2. Novos projetos locais	107
8.3. Reconhecimento internacional	108
8.3.1. Reportagens internacionais.....	109
8.3.2. Participação em feiras internacionais de turismo e de vinhos	110
CAPÍTULO 9 - CONCLUSÕES.....	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
ANEXO	127

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

ADLA - Ações para o Desenvolvimento das Terras do Grande Lago Alqueva

CARMIM - Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz

CCDRA - Comissão Coordenadora e Desenvolvimento Regional do Alentejo

CEV - Cidade Europeia do Vinho

CEV's – Cidades Europeias do Vinho

CIMAC - Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central

CMRM - Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz

CVP - Capital dos Vinhos de Portugal

CVRA - Comissão Vitivinícola Regional do Alentejo

DO - Denominação de Origem

ERT - Entidade Regional de Turismo

EXPOREG - Feira de Atividades Económicas de Reguengos de Monsaraz

GADE – Gabinete de Apoio ao Desenvolvimento Económico

GADE's - Gabinetes de Apoio ao Desenvolvimento Económico

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPDT - Instituto do Turismo de Portugal

OECD - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico

ONG - Organizações Não Governamentais

PEGLA - Projeto Estruturante para o Desenvolvimento das Terras do Grande Lago Alqueva

PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo

PROTA - Plano Regional de Ordenamento do Território do Alentejo

QREN - Quadro de Referência Estratégica Nacional

RECEVIN - Rede Europeia de Cidades do Vinho

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

LISTA DE CAIXAS

Caixa 1 – Definições e características do conceito de inovação nas políticas públicas locais.....	11
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fontes de Inovação nas Políticas Públicas Locais.....	21
Quadro 2 - Participação dos municípios portugueses em eventos internacionais.....	43

Quadro 3 - Objetivos das candidaturas a Cidades Europeias do Vinho 2012-2015.....	46
Quadro 4 - Tipos de projeto para estudos de caso.....	50
Quadro 5 - Tipos e projetos utilizados na estratégia de estudos de caso.....	50
Quadro 6 - Área de vinha aprovada para produção de vinho certificado no Alentejo Central 2013/2014 - DO.....	63
Quadro 7 - Produção de vinho apto da região Alentejo Central (hl).....	63
Quadro 8 - Projeto CEV 2015 - Eventos planificados, realizados e não planificados, mas realizados.....	77
Quadro 9 - Projeto CEV 2015 - Alterações nos principais eventos.....	81
Quadro 10 - Parceiros do Projeto CEV 2015.....	88
Quadro 11 - Publicitação do Projeto CEV 2015.....	91
Quadro 12 - <i>Design</i> dos documentos oficiais do Município de Reguengos de Monsaraz 2014/2015.....	96
Quadro 13 - Sumário das inovações decorrentes do Projeto CEV 2015 por tipologia de inovação.....	97
Quadro 14 - Evolução de visitas turísticas no concelho de Reguengos de Monsaraz, entre 2014 e 2016.....	106
Quadro 15 - Pós Projeto CEV 2015 - Novos projetos locais.....	108
Quadro 16 - Reportagens sobre o Projeto CEV 2015 e a região de Reguengos de Monsaraz de nível mundial.....	109
Quadro 17 - Participação em feiras internacionais 2015/2016.....	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Peculiaridades da inovação no setor público.....	13
Figura 2 - Enquadramento temático dos resultados.....	56
Figura 3 – Distribuição da população por setor de atividade.....	62
Figura 4 - Métodos de Divulgação do Projeto CEV 2015.....	82
Figura 5 - Copo CEV 2015.....	84
Figura 6 - Teto do Salão Nobre.....	84
Figura 7 - Equipa CEV.....	85
Figura 8 - Símbolo da CEV 2015.....	96
Figura 9 - Marca de Reguengos de Monsaraz – CVP.....	101
Figura 10 - Momento de eleição do Presidente da CMRM como Presidente da RECEVIN.....	103

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

A RECEVIN (Rede Europeia de Cidades do Vinho) é uma associação constituída por cidades ou grupos de produtores de vinho localizados em áreas de denominação de vinho de qualidade na Europa. Em 2012, pela primeira vez, a RECEVIN atribuiu à cidade de Palmela o título de CEV. Desde então, esta entidade distingue anualmente uma cidade com o título de CEV, representando o referido título o símbolo do desenvolvimento europeu ao nível vinícola, gastronómico e de enoturismo local. No ano de 2013 foi Marsala, cidade Italiana, a receber a distinção, em 2014 foi Jerez de la Frontera, em Espanha, e em 2015, a RECEVIN atribuiu o título de Cidade Europeia do Vinho à cidade de Reguengos de Monsaraz.

A partir da Constituição da República Portuguesa de 1976 os municípios começaram a assumir um papel fundamental na promoção, implementação e desenvolvimento das políticas públicas locais, sendo impelidos pela atribuição de novas competências, pelo fenómeno da globalização pela utilização e massificação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) a constituir novos campos de atuação e a adotarem novas práticas políticas. A adoção de novas políticas públicas pelos governantes locais pode acontecer na sequência da observação de práticas existentes noutros contextos semelhantes ao nível territorial e/ou económico e/ou social, devido ao espírito inovador dos autarcas, bem como a constituição de parcerias entre os agentes económicos locais e os municípios para a formulação, implementação ou controlo de políticas públicas locais. Deste modo, os municípios constituem motores que impulsionam o desenvolvimento económico, social, cultural e patrimonial local, não só pelo facto de se tratarem de entidades administrativas públicas mais próximas da comunidade, mas também porque ao adotarem determinada política devem ter em conta as características da comunidade que servem.

De acordo com Neves (2004), os municípios constituem os polos dinamizadores do posicionamento estratégico nos campos em que as autarquias locais operacionalizam. O nível de competitividade que existe entre cidades tem levado os autarcas mais ambiciosos a utilizarem formas inovadoras de mostrar ao mundo o seu território,

designadamente através da realização de eventos internacionais, como é o caso do Projeto CEV 2015, implementado em Reguengos de Monsaraz. O Projeto CEV 2015 foi delineado e realizado pela Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz (CMRM), na qualidade de entidade promotora, em parceria com entidades de diversas áreas: produtores de vinho, entidades públicas, associações/outras entidades privadas, estabelecimentos de ensino e hotelaria. Decorreu formalmente entre fevereiro de 2015 e fevereiro de 2016, mas é uma iniciativa mais ampla, que começou aquando da definição do Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN) 2007/2013, com a definição da estratégia política da CMRM assente na vitivinicultura e no turismo, enquanto motores económicos locais, tendo tido continuidade com a criação do Plano Regional de Ordenamento do Território do Alentejo (PROTA), e que se prolongou até ao Quadro Comunitário 2020, com a Candidatura Reguengos de Monsaraz CEV 2015|Capital dos Vinhos de Portugal (CVP), apresentada na Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central (CIMAC), em 2016.

Enquadrada na temática da inovação, a presente dissertação, centra-se num estudo de caso sobre a implementação do Projeto CEV 2015, abordado particularmente no âmbito da inovação na política pública em Reguengos de Monsaraz.

1.2. Importância do estudo

O conceito de inovação é, atualmente, um conceito transversal, aplicável para além do âmbito empresarial, com cabimento no Estado, nos mercados e na sociedade em geral, sob as mais variadas formas e em inúmeras situações (OECD, 2005). A inovação é a introdução de algo novo numa empresa, organização ou na sociedade, como por exemplo um novo produto, uma forma diferente de organização da estrutura de uma entidade, ou uma maneira distinta de fazer determinada tarefa, com vista a aumentar as vendas, melhorar a motivação dos trabalhadores e aumentar a produtividade. De um modo geral, a introdução de inovação constitui a resposta a uma necessidade motivada ou pelo espírito criativo dos líderes da empresa ou instituição e/ou pela vontade ou necessidade de fazer diferente. Há, no entanto, uma componente de incerteza e de risco sobre o resultado da mudança inovadora, em particular no âmbito

da implementação de uma nova política pública. Porém, é compreensível que, neste contexto, o risco contribua para fomentar atitudes de aversão à inovação. Como em qualquer ação inovadora que é empreendida, a inovação na política pública visa obter um ganho, mas que pode ou não ser alcançado. O facto de o risco inerente à inovação nas políticas públicas revestir a forma de risco financeiro, porque implica geralmente o gasto de dinheiro público, pode levar ao desagrado dos eleitores e constituir uma pedra na engrenagem na inovação na política pública. O desenvolvimento de inovação nas políticas públicas está associado, regra geral, a autarquias locais com espírito inovador ou onde governem líderes com espírito criativo e com vontade de fazer diferente e alcançar o destaque em relação a outras autarquias (Morales *et al.*, 2014).

A abordagem da temática da inovação na política pública em Reguengos de Monsaraz a partir da implementação do Projeto CEV 2015 prende-se com o facto de se tratar de um evento muito recente e a critérios intrínsecos da investigadora, ligados a aspetos subjetivos de afinidade pela cidade de Reguengos de Monsaraz, pois é esta a cidade onde reside e exerce atividade profissional, enquanto colaboradora da CMRM. Além de que se trata de um tema original, uma vez que o estudo da inovação na política pública local, centrado num projeto de carácter internacional não mereceu até ao momento atenção suficiente por parte dos investigadores. No entanto, a inovação na política pública é um fator cada vez mais importante na ação dos municípios, sendo necessário compreender as suas implicações, nomeadamente no caso da implementação de projetos de dimensão internacional. A partir desta constatação e o facto de ter assistido de forma muito próxima aos trabalhos preparatórios, à implementação e desenvolvimento e no pós Projeto CEV 2015 despertaram o interesse pessoal pela área em estudo nesta investigação.

1.3. Objetivos e metodologia

A partir do Projeto CEV 2015, a presente dissertação teve como ponto de partida a formulação de uma questão: de que modo o Projeto CEV 2015 constitui uma inovação na política pública em Reguengos de Monsaraz? Deste modo, foram definidos três objetivos específicos, a saber: (i) conhecer as motivações que justificaram a candidatura da CMRM a CEV 2015; (ii) identificar as inovações decorrentes do Projeto CEV 2015;

(iii) analisar o pós Projeto CEV 2015. Pelo que estes foram os motes que nortearam a elaboração do presente estudo.

Através do primeiro objetivo pretende-se: identificar as motivações que levaram a CMRM a apresentar a candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015; conhecer a perceção da CMRM no que diz respeito ao potencial inovador do Projeto CEV 2015; conhecer o risco avaliado pela CMRM advindo do projeto CEV 2015; e, perceber se o Projeto CEV 2015 se enquadra numa estratégia política de longo prazo. O segundo objetivo visa identificar as inovações de produto, de processo, organizacional e de *marketing* decorrentes do Projeto CEV 2015. O terceiro objetivo visa: perceber as formas de consolidação do trabalho realizado ao longo do ano 2015; analisar o Projeto CEV 2015 como uma mudança na ação política de Reguengos de Monsaraz; conhecer a nova abordagem da promoção de Reguengos de Monsaraz; e, analisar o grau de reconhecimento externo do Projeto CEV 2015 e da região de Reguengos de Monsaraz. São estas “lentes” que nos ajudarão a perceber se a implementação do Projeto CEV 2015 constituiu ou não uma inovação na política pública de Reguengos de Monsaraz e a sua relevância para o município.

A metodologia de investigação utilizada é o estudo de caso. No que concerne aos instrumentos e técnicas utilizadas no processo de investigação optou-se pela observação não participante, a análise documental e a entrevista. A utilização de técnicas de recolha de dados diferenciadas permite a triangulação dos dados recolhidos, a qual tem a finalidade de convergir os dados recolhidos, para verificar a consistência das informações, tendo como base as fontes utilizadas. No Capítulo 5 da presente dissertação será feita uma análise mais detalhada sobre a metodologia de investigação adotada.

1.4. Estrutura da dissertação

Em termos estruturais, esta dissertação organiza-se em duas partes, teórica e empírica. Após esta introdução, a presente dissertação distribui-se por mais oito capítulos.

Na primeira parte foi realizada uma revisão da literatura, mais conceptual e abrangente, na qual se realizou uma análise teórica que se divide em três capítulos. No Capítulo 2, é apresentado/discutido o conceito de inovação nas políticas públicas e são identificadas/descritas as especificidades da inovação nas políticas públicas. No Capítulo 3 são identificadas as fontes internas e externas de inovação nas políticas públicas locais com pertinência para o presente estudo. Como fontes externas consideram-se relevantes a reforma administrativa dos municípios, o carácter global das economias atuais e a generalização das TIC, e como fontes internas a aprendizagem por observação/imitação de outros municípios, o espírito inovador dos decisores políticos e a constituição de parcerias. O Capítulo 4 aborda a participação dos municípios portugueses em eventos internacionais, evidenciando que os mesmos são uma inovação na política pública local, e descrevendo o evento internacional Projeto CEV 2015 com referência às linhas orientadoras da candidatura a CEV e aos objetivos inerentes à mesma.

A segunda parte engloba a parte empírica da dissertação e é constituída pelo Capítulo 5, no qual se apresenta a metodologia de investigação, e pelos Capítulos 6, 7 e 8 dedicados à análise de dados obtidos da observação não participante, da análise documental e da entrevista ao Senhor Presidente da CMRM. Os dados recolhidos através das diferentes técnicas de recolha de dados encontram-se organizados segundo três temáticas: 1) motivações e potencial inovador; 2) inovações decorrentes do Projeto CEV 2015; e, 3) análise pós Projeto CEV 2015. Com esta análise é abordada toda a informação alusiva ao problema de investigação.

O Capítulo 9 encerra a dissertação com as conclusões mais relevantes, bem como algumas limitações do estudo e propostas para investigações futuras.

CAPÍTULO 2 – INOVAÇÃO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS

O estudo sobre inovação tem sido tradicionalmente mais associado ao setor privado e empresarial, no qual a sobrevivência das empresas depende do ímpeto para inovar ou aplicar com sucesso as inovações com o objetivo de se adaptarem aos mercados (globais e altamente competitivos) e às demandas dos consumidores. O mesmo não acontece com a inovação nas organizações públicas que, historicamente, não constitui um fator determinante para a sua sobrevivência. O setor público é caracterizado como um sistema mais complexo relativamente ao setor privado, pois as pressões, os interesses, os regulamentos, as restrições e as exigências são muito diferentes. Como tal, a inovação não tem sido uma característica de alta prioridade nos serviços públicos (Koch e Hauknes, 2006; Mulgan, 2007). Porém, a administração pública tem vindo, ao longo dos tempos, a adaptar-se ao processo de mudança, sendo presentemente um fenómeno comum nas diversas hierarquias da administração.

Naturalmente que um sistema governamental caracterizado por múltiplas interligações e dividido em vários níveis de hierarquia potencia o aumento do risco inerente ao processo de inovação. É necessário que os governantes ajam proativamente para reduzir os riscos e tomar atitudes para que as organizações e instituições públicas se adaptem às mudanças face às circunstâncias e às necessidades que surjam, de forma a acompanharem o mundo atual. Para responder de forma mais eficaz às necessidades públicas é, igualmente, necessário criar novas estruturas de trabalho ou melhorar as existentes, bem como criar novos métodos para encontrar soluções viáveis adaptadas aos diferentes desafios, contextos e circunstâncias. Outra componente fundamental à construção de inovação na política pública é a alteração dos padrões de comportamento das organizações públicas. Tal significa que a melhoria do funcionamento interno, organizacional, das entidades públicas desempenha um papel fundamental para que a inovação aconteça, sendo fulcral potenciar as instituições públicas através de mudanças organizacionais, incentivos que visem a melhoria da prestação dos serviços públicos, compensar os trabalhadores públicos e incorporar novas tecnologias na administração pública (Gonzalez, 2013). Deste ponto de vista, torna-se imprescindível que os trabalhadores públicos tenham acesso a mecanismos de transformação dos

conhecimentos adquiridos de forma a se tornarem mais confiantes na execução de trabalhos inovadores. Pelo que a inovação nas políticas públicas se torna imperativa, surgindo como fator chave para o desenvolvimento económico e para a criação de valores da ação pública (OECD, 2005).

Sem dúvida que um dos temas mais controversos dentro da literatura sobre a inovação nas políticas públicas diz respeito ao controlo e planeamento que é exercido em termos legislativos sobre o processo de inovação no setor público. Tal circunstância é justificada pelas especificidades da inovação nas políticas públicas, designadamente as peculiaridades da inovação no setor público; a eficiência e a eficácia das operações internas do governo; a forma como os decisores políticos encaram o risco inerente à inovação nas políticas públicas; os ciclos eleitorais e a continuidade da inovação nas políticas públicas; bem como a inovação nas políticas públicas induzida por imposição legislativa.

Nesta perspetiva, o presente capítulo tem como objetivos específicos apresentar/discutir o conceito de inovação nas políticas públicas (ponto 2.1.) e identificar/descrever as especificidades da inovação nas políticas públicas (ponto 2.2.).

2.1. O conceito de inovação nas políticas públicas

O enquadramento do conceito de inovação é marcado por uma pluralidade de bibliografia enquadrada nas várias áreas do conhecimento onde este conceito tem sido estudado e utilizado, envolvendo uma multiplicidade de abordagens teóricas que foram levadas a cabo por autores provenientes de muitas áreas que enquadraram a inovação em análises multidisciplinares ao longo da história. Durante muitos anos, a investigação no domínio da inovação centrou-se na inovação do setor industrial, com destaque para a inovação tecnológica. O estudo sobre inovação em serviços, mais especificamente em serviços públicos, não tinha tido grande interesse para os investigadores, pois a especificidade da estrutura e funcionamento dos serviços públicos tornava-o difícil de analisar (Kinder, 2002).

A inovação nas políticas públicas enquanto objeto de investigação é um tema relativamente recente, mas que começa a ganhar maior interesse na comunidade académica.

Brandsen (2004) define a inovação no domínio das políticas públicas como "o esforço deliberado para substituir velhas rotinas", enfatizando "que a mudança de rotinas não é um processo mecânico, mas uma busca cara e incerta para novos conhecimentos" (p.39).

Mulgan (2007) propõe para a definição de inovação no contexto das políticas públicas a produção de novas ideias de trabalho para a criação de valor público. Estas ideias têm que ser, pelo menos, parcialmente novas (em vez de apenas melhorias), elas devem ser consideradas e implementadas (ao invés de ser "apenas" boas ideias), e também devem ser úteis.

Currie *et al.* (2008) propõem também uma definição de inovação no contexto das políticas públicas como a procura de soluções criativas, novas para dar resposta aos problemas e necessidades, mediante a criação de novos serviços e formas de organização e melhoria nos procedimentos públicos. A capacidade de inovação das organizações públicas ao assumirem os riscos para lidar com novas oportunidades e a proatividade revelada através de funções de empreendedorismo está associada à previsão, antecipação e prevenção dos problemas antes que eles ocorram, mostrando perseverança e capacidade de adaptação à inovação.

Para Duijn (2009), a inovação nas políticas públicas é considerada uma renovação de objetivos ou medidas políticas. Esta perspetiva permite dizer que ao conceito de inovação nas políticas públicas deve estar subjacente a necessidade de desenvolver capacidades para captar os sinais de mudança implícitos ao desejo de um novo regime de política e é deliberadamente perseguido como tentativa de operacionalizar uma mudança da política existente. Esta mudança pode ser imposta para a resolução de determinado problema ou pode ser levada a cabo por iniciativa dos decisores políticos. De acordo com Duijn (2009) o conceito de inovação nas políticas públicas deve integrar não só as mudanças causadas pela necessidade de resolver determinado problema ou situação, através de "processos normais de formulação de

políticas públicas”, como também as mudanças estruturais traduzidas numa mudança no paradigma de política existente, mediante “processos extraordinários de formulação de políticas públicas” (p. 225).

Uma mudança de paradigma pressupõe a alteração dos pressupostos base nas formas estabelecidas de pensar e a operacionalização de novos artefactos políticos (Marsh, 2010; Duijn, 2009). Por outras palavras, deve ser destinado a pensar “fora” do regime de política existente. A mudança de um paradigma de política é descrito por Hall (1993) como "uma mudança radical na hierarquia de objectivos e um conjunto de instrumentos utilizados para orientar a política" (p. 284), alterando o regime de política existente. Ou seja, a mudança num artefacto político pode estimular mudanças em outros, eventualmente, alterar o regime político existente como um todo. Neste sentido, a diferença entre a inovação de políticas públicas e a formulação de políticas pode ser explicada pela necessidade de alterar o paradigma da política existente, levando a novos entendimentos tanto do papel do governo, como podem implicar novos desafios organizacionais, novas responsabilidades e novas possibilidades, como por exemplo a constituição de parcerias com entidades não-governamentais (empresas) e com a comunidade são vitais para a inovação na política pública, na medida em que são uma fonte de novas ideias e podem ajudar a superar as restrições de recursos, diminuindo o risco. Uma das questões principais é se a inovação é induzida pela mudança deliberada através da alteração de regimes jurídicos ou é implementada pela vontade política dos governantes para iniciar mudanças nas políticas existentes. A diferença significativa é se a inovação nas políticas públicas é induzida pela mudança deliberada, a fim de lidar com necessidades sociais específicas e eventual recolocação do paradigma de política existente, e/ou se é por iniciativa dos decisores políticos, pelo desejo em fazer diferente.

Porém, o facto de existir a recolocação do paradigma político existente não implica que os processos normais de formulação de políticas não sejam capazes de fornecer a inovação. As alterações promovidas através de processos normais de formulação de políticas podem levar a uma mudança no paradigma da política de uma forma accidental em vez de deliberada, mas geralmente quando se inicia um processo de inovação é que ocorrem mudanças estruturais nas políticas existentes, nomeadamente através da introdução de novas formas de organização ou de novas formas de

formulação, implementação ou avaliação de políticas públicas para responder de forma mais eficiente aos problemas ou dificuldades em causa. Por este motivo, alguns autores (Orr, 1996; Brown e Duguid, 1991) têm indicado que a inovação nas políticas públicas tem uma natureza accidental, porque surge da prática e não na sequência de uma mudança esperada ou desejada no paradigma da política existente.

O Manual de Oslo (OECD, 2005), desenvolvido conjuntamente pelo Eurostat e pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OECD), define o conceito de inovação e reconhece quatro dimensões de inovação que encerram um conjunto de mudanças nas atividades das empresas e instituições. A inovação é assim entendida como a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um novo processo, um novo método de marketing ou um novo método de organização nas práticas da empresa, organização do local de trabalho ou relações externas” (p.46). Ou seja, o Manual de Oslo classifica a inovação em quatro tipos: “inovações de produto” incluem a disponibilização de produtos totalmente novos e/ou o aperfeiçoamento de produtos já existentes; “inovações de processo” resultam da implementação de um novo, ou significativamente melhorado, método de produção que contribua para o aumento da eficácia ou da qualidade da produção; “inovações organizacionais” implicam a introdução de uma nova estrutura ou um novo método de organização, nomeadamente organização interna (hierarquia) ou relações externas de trabalho; e, “inovações de marketing” incluem alterações no *design* do produto bem como na sua promoção.

Esta definição é abrangente e pressupõe que a inovação possa ocorrer não só em ambiente empresarial, mas também noutros contextos, como é o caso do setor público: “a inovação pode ocorrer em qualquer setor de atividade, incluindo os serviços públicos, como a educação ou a saúde” (OECD, 2005, p. 16).

O referencial para a definição de inovação nas políticas públicas estabelecido para efeitos da presente dissertação contempla os quatro tipos de inovação previstos no Manual de Oslo. A Caixa 1 apresenta as definições dos tipos de inovação (produto, processo, organizacional e *marketing*) adotados no contexto das políticas públicas locais.

Caixa 1 – Definições e características do conceito de inovação nas políticas públicas locais

O conceito de inovação nas políticas públicas locais corresponde à introdução, pelos municípios, de um produto, processo, método organizacional ou método de *marketing* com características, estruturas ou funcionalidades novas ou significativamente melhoradas traduzidas numa nova forma de encarar e resolver um problema, uma abordagem diferente e sobretudo uma nova atitude ao disponibilizar por exemplo um serviço inovador ou tornar eficaz um serviço inoperante. Uma inovação na política pública local não precisa de ser originalmente desenvolvida pelo município, basta que se constitua como uma novidade para esse município.

Inovação de produto corresponde à introdução, na ação do município, de uma política nova ou significativamente melhorada, no que diz respeito a potencialidades iniciais e a criação de valor público. As “políticas públicas” são princípios norteadores da ação do poder político. Podem ser políticas explicitadas, sistematizadas ou formuladas em legislação que normalmente envolvem aplicações de recursos públicos, como por exemplo o *e-procurement*. (incorporação de meios eletrónicos no processo de contratação pública). Devem também ser consideradas as políticas públicas implementadas por interesses de ordem local, por exemplo como resultado secundário de um determinado acontecimento ou através de aprendizagem por observação/imitação das boas práticas de outro município, sendo que a promoção de eventos internacionais assume aqui o papel de protagonista.

Inovação de processo corresponde à introdução, no município, de um processo de produção, um método de distribuição ou de uma atividade de apoio aos seus bens e serviços, novos ou significativamente melhorados, como por exemplo a implementação dos orçamentos municipais participativos, como incentivo ao diálogo entre os órgãos municipais, os cidadãos e a sociedade. A implementação deste novo processo permite ainda o reforço da transparência na gestão autárquica, aproximando os cidadãos da informação, do enquadramento técnico, legal e estratégico segundo os quais a autarquia rege a sua atividade.

Inovação organizacional corresponde à introdução de um novo método organizacional na estrutura interna do município (incluindo a organização do local de trabalho) ou nas relações externas. Normalmente trata-se de um método organizacional nunca utilizado anteriormente no município como resultado de decisões estratégicas da política definida no município, como por exemplo o trabalho em cooperação entre o município, entidades externas e a comunidade local na implementação de um megaevento, como foi o caso de “Guimarães Capital Europeia da Cultura”, em 2012.

Inovação de marketing corresponde à introdução de um novo conceito ou estratégia de marketing que difira significativamente dos existentes e que não tenha sido utilizado anteriormente pelo município. De um modo geral, requer alterações significativas no aspeto/estética ou de *design*, na colocação/distribuição, na promoção ou na política de preços dos produtos através da criação de logotipos. Para promoção de “Guimarães Capital Europeia da Cultura” tem-se no logotipo o elemento comunicacional do evento. Neste exemplo, o coração foi o símbolo escolhido.

Fonte: Adaptado de Eurostat (2013)

2.2. Especificidades da inovação nas políticas públicas

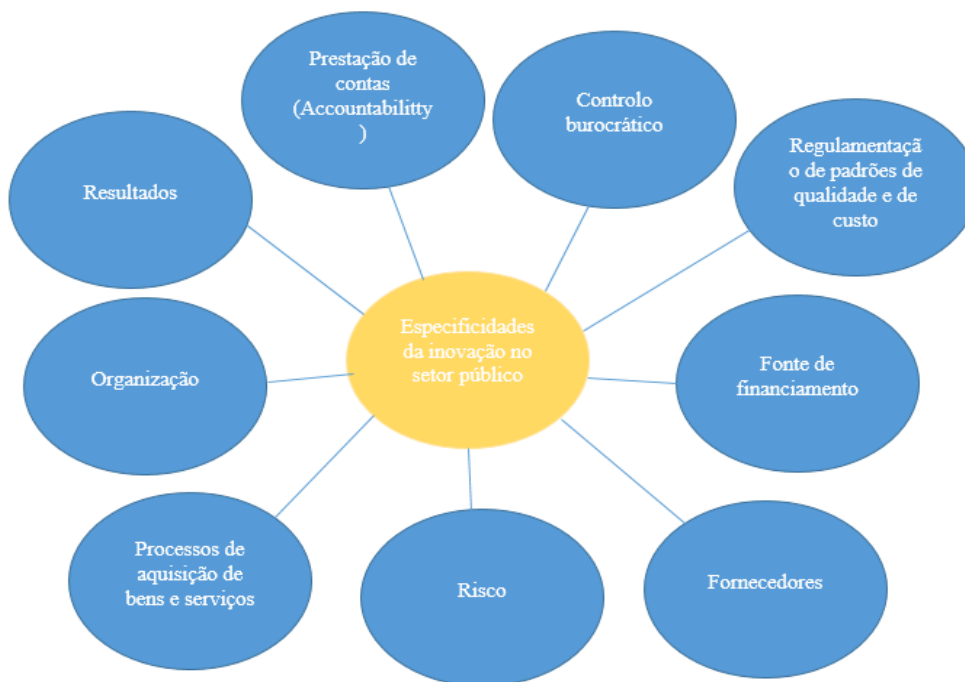
2.2.1. Peculiaridades da inovação no setor público

O setor público tem constituído, ao longo dos tempos, um contexto desafiador para a inovação, tendo em conta as especificidades que o caracterizam, em particular o risco, as pressões financeiras, a estrutura organizacional e os controlos burocráticos, reflexo dos “mercados” onde as entidades públicas operam, cuja regulamentação é mais restrita do que no setor privado e na responsabilidade existente pelos fundos públicos. Esta circunstância introduz um conjunto diferente de questões relativas à regulamentação de padrões de qualidade e custo, por exemplo, os processos de aquisição de bens e serviços são sujeitos a abertura de concurso público obrigatório (ou adjudicação direta, nos casos previstos na lei), e com critério de adjudicação preferencial pela proposta que apresente o preço mais baixo. Atendendo ao princípio da transparência que deve imperar num procedimento de aquisição de bens e serviços por ajuste direto, existe uma recomendação do Conselho da Prevenção da Corrupção sobre a prevenção de risco na contratação pública, estabelecida através da consulta a mais do que um concorrente para apresentação de propostas relativas à aquisição do serviço em causa, pois o recurso ao ajuste direto tem sido abusivo.

Além disso, o processo de inovação no setor público é complexo devido às decisões e considerações políticas necessárias, bem como à estrutura organizacional da administração pública que representa inflexibilidade, constituindo uma barreira contra a proatividade e a criatividade. Um problema adicional para a inovação no setor público reside no facto de que as organizações públicas não terem de competir num mercado liberalizado, logo não sentem (tanta) necessidade ou pressão para atualizar os seus serviços, ou seja, não necessitam de se reinventar constantemente, ao contrário das empresas. No entanto, as organizações do setor público dependem de uma fonte central de fundos governamentais, os impostos, facto que causa constrangimentos de competição em grande parte estabelecida com outras agências governamentais para financiamento. Por outro lado, as organizações públicas são redistributivas enquanto as empresas geram rendimentos, por isso o aumento das vendas, através de novos

produtos, novos mercados, é mais importante para as empresas do que para as entidades públicas. Os pontos acima mostram claramente que existem especificidades que caracterizam a inovação no setor público que se resumem na Figura 1.

Figura 1 - Peculiaridades da inovação no setor público



Fonte: Adaptado de Kinder (2002)

2.2.2.Eficiência e eficácia das operações internas do governo

Nas últimas décadas, num quadro de “modernização administrativa” crescente, grande parte dos esforços centrou-se na melhoria da eficiência e eficácia das operações internas do governo, através, por exemplo de mudanças na comunicação com os cidadãos e disponibilização de informações e serviços na internet. *E-government*¹ é o termo certo para descrever este fenómeno e constitui o exemplo mais representativo da

¹ Para a Comissão Europeia (2010), Europa 2020, Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, Comunicação da Comissão, o *e-government* é a utilização de TIC na Administração Pública, combinada com a mudança organizacional e do desenvolvimento de novas competências, a fim de melhorar os serviços públicos, os processos democráticos e reforçar o apoio às políticas públicas. No entanto, o *E-government* é um conceito bem mais abrangente do que o de um governo informatizado, “[...] visa ser um governo informatizado, mas aberto e ágil, capaz de receber, responder e criar interação com vista a uma sociedade melhor. Com isto amplia-se a cidadania, reduz-se a burocracia, aumenta-se a transparência na gestão e apropria-se a participação dos cidadãos na fiscalização do poder público”.

relevância da inovação no setor público hoje em dia (Gonzalez, 2013). Por um lado, os governos promovem a inovação como um instrumento fundamental para os serviços públicos e, por outro, as pressões financeiras e os controlos burocráticos tornam a inovação necessária como a única forma de aproximar os cidadãos respondendo às suas necessidades (Robertson e Ball, 2002).

Neste sentido, a inovação desempenha um papel fundamental em termos de renovação e modelação dos recursos disponíveis para as organizações públicas, no que toca às suas competências e rotinas, permitindo-lhes reagir a deficiências internas ou pressões externas, ou seja, a inovação é uma solução útil, pois representa uma ferramenta importante para os decisores políticos. Esta perspetiva vem reforçar a ideia de que ao conceito de inovação no setor público deve estar subjacente a necessidade de desenvolver capacidades internas para captar os sinais de mudança e, como tal, as grandes mudanças de política exigem esforços de correspondência para encontrar as ideias e a linguagem corretas para motivar essa mudança.

A alteração dos padrões de comportamento das entidades públicas representa uma componente fundamental à construção da eficácia e eficiência de qualquer política pública que se pretenda implementar. A capacidade das instituições públicas para definir e implementar políticas públicas inovadoras deve ser potenciada através de mudanças organizacionais, incentivos que visem a melhoria da prestação dos serviços públicos, compensação dos trabalhadores públicos e incorporação de novas tecnologias na administração pública. Por exemplo, o facto de não existir um departamento de inovação no organograma das entidades públicas que permita uma dedicação total de trabalhadores públicos à construção de estratégias inovadoras apresenta-se como um obstáculo à inovação nas políticas públicas.

É igualmente pertinente referir que constitui uma barreira poderosa à melhoria da eficiência e eficácia interna das organizações públicas, a falta de proximidade física entre quem decide e quem executa. Os decisores do topo da pirâmide hierárquica, como por exemplo o governo, não conhecem as necessidades da comunidade tão bem como os membros do executivo municipal que convivem diariamente com a comunidade local, conhecendo bem os seus problemas e as suas necessidades. Este facto leva a que o teor dos diplomas legais que o governo aprova nem sempre esteja direccionado para encontrar

as melhores soluções, ao contrário das deliberações camarárias que são direcionadas para encontrarem uma solução para os problemas e necessidades da comunidade local, e consequentemente inovarem na sua atuação política. Nesta perspetiva de análise, a descentralização terá vantagens, contribuindo, assim, para uma melhoria da eficácia e eficiência das políticas locais, e consequentemente a inovação da atuação dos municípios, enquanto entidades públicas que exercem políticas de proximidade.

A projeção de políticas baseadas no pressuposto de que a inovação introduz mudanças no *statu quo* do setor público deve ser enquadrada em, pelo menos, cinco razões (Borins, 2001): iniciativas políticas; novos líderes políticos; o aparecimento de um problema ou uma falha; vários problemas internos (mudanças no ambiente, incapacidade para satisfazer as necessidades da população, escassez de recursos, necessidades de coordenação); e novas oportunidades (resultantes da tecnologia ou relacionadas a outras causas).

Com efeito, mostra-se necessário construir mudanças estáveis que facilitem a eficiência e eficácia interna das organizações públicas, pois só desta forma é possível alargar os horizontes para o desconhecido, e *abandar* as políticas públicas existentes. Porém, estas mudanças não têm de ser radicais², basta serem mudanças incrementais que permitam alcançar a estabilidade económica de determinado local num mundo cada vez mais globalizado.

2.2.3. A forma como os decisores políticos lidam com o risco inerente à inovação nas políticas públicas

O risco inerente à inovação nas políticas públicas que pode revestir a forma de risco financeiro, enquanto incapacidade financeira para implementar determinado projeto, ou de risco de “mercado”, quando uma política ou um projeto não é aceite pelos eleitores, contribui para atitudes de aversão à inovação por parte dos servidores públicos. Estando em causa investimentos com dinheiro público há probabilidades de

² As inovações radicais implicam grandes alterações no produto ou processo, ou descontinuidades tecnológicas ou a renovação integral de objetivos ou medidas políticas. As inovações incrementais envolvem pequenos melhoramentos nos produtos ou processos produtivos. São inovações que implicam pequenas mudanças nos conhecimentos tecnológicos, técnicas de produção ou equipamentos produtivos da empresa.

surgirem escândalos políticos, que podem ser divulgados pelos meios de comunicação social, facto que restringe a liberdade necessária para conceber e implementar inovações, desincentiva a inovação e, conseqüentemente leva à estagnação das políticas públicas (Borins, 2001).

Este retrato sobre o *modus operandi* das entidades públicas adquire especial consistência na administração pública local, mais propriamente nos municípios. Para se evoluir no sentido inovador, os municípios, além da consciência política do desafio, têm de ser capazes de preparar cuidadosa e persistentemente a comunidade local para as novas realidades. Se existir a intenção de se inovar, os municípios devem repensar até onde vai a prestação de serviços públicos indispensáveis à comunidade, se se pode ir mais além, em que circunstâncias se deve apostar na mudança, para assegurar a prestação do serviço público de uma forma sólida e aprouver as condições necessárias para a criação de políticas públicas locais sustentáveis.

A inovação entendida desta forma impulsiona a criatividade e a capacidade dos governantes locais, abrindo caminhos a novas políticas. Partindo do pressuposto que os políticos estão disponíveis para a mudança na política pública, o primeiro passo consiste em identificar as mais-valias próprias da implementação de determinada política, aquilo em que o território que representa é ou pode ser reconhecido e valorizado (Berry e Berry, 2007). Assim se passa da criação de políticas públicas que visam a prestação de serviço público para a evidência de se dispor do *know how* necessário a suprir debilidades que vulnerabilizem o crescimento económico local. Ou seja, a inovação nas políticas públicas envolve tanto o processo de inovação como os resultados desse processo (Salge, 2011).

Nestas ocasiões é importante verificar como se projetam as características dos líderes políticos. Os mais inovadores tendem a aproveitar as circunstâncias para introduzir as novas ideias, considerando-as na medida em que forem úteis para o seu desempenho, os mais tecnocráticos não deixarão de oscilar com a sua arte para delimitar o novo terreno que os inclui.

No entanto, a mudança na política pública é lenta, pois a administração pública abarca um fundo inesgotável de atribuições e o desafio consiste em aceitar o risco e o

fracasso como algo inerente ao processo de inovação, mas os decisores políticos mantêm a resistência em fazê-lo porque o seu desempenho político é julgado pela exequibilidade das políticas públicas que constam das suas agendas e, para evitarem críticas e fracassos, preferem ser cautelosos em relação a abordagens inovadoras, tendendo a deliberar sobre os temas de sempre, sem enfrentarem a rotina (Mulgan, 2007). Valerá a pena continuar a fazer mais do mesmo? Ou será de apostar numa orientação inovadora de preparação para os desafios do “mercado”, conferindo maior responsabilidade e exigência às políticas públicas existentes? Em rigor a necessidade da gestão política deve acompanhar a evolução das políticas mundiais, logo criar momentos de rutura faz parte da sua essência. Esta é uma realidade com que, inevitavelmente, se deparam os autarcas, podendo constituir o parâmetro de avaliação da forma como desempenham a sua missão.

2.2.4. Os ciclos eleitorais e a continuidade da inovação nas políticas públicas

As decisões e considerações políticas constituem peças fundamentais no processo de inovação nas políticas públicas. Para além de poderem constituir barreiras contra a proatividade e a criatividade, podem condicionar a continuidade da inovação. Esta condicionante prende-se com o fenómeno dos ciclos eleitorais e a sua influência na economia.

A ideia fundamental da inter-relação entre os setores político e económico assenta no pressuposto de que as preferências dos agentes políticos são determinantes para entender de que forma o setor político influencia a evolução económica. Há assim um conjunto de fatores de ordem ideológica e eleitoral que influenciam a definição das políticas a implementar. Na realidade, como se vem verificando com os governos: quando muda o partido político governante há tendência para a alteração de políticas, porque os partidos têm perspetivas diferentes sobre a mesma realidade. Por exemplo, o programa “Novas Oportunidades” lançado pelo governo socialista de José Sócrates (12 de março de 2005 a 26 de outubro de 2009) e extinto pelo governo PSD/CDS, liderado por Pedro Passos Coelho (21 de junho de 2011 a 31 de outubro de 2015). Em 06 de março de 2017, o governo socialista de António Costa lançou o programa “Qualifica”,

uma versão atualizada do programa “Novas Oportunidades”. Neste contexto, as políticas são induzidas em função da ideologia dos partidos políticos que ocupam o poder. Ou seja, o desempenho dos governantes locais depende da execução do programa ideológico do partido a que pertencem ou da ideologia da candidatura no caso dos candidatos independentes.

Partindo do pressuposto que os autarcas anteriores eram inovadores, a mudança de Presidente da Câmara Municipal e Vereadores poderá constituir um contratempo para a inovação nas políticas públicas locais, causando incerteza da continuidade de determinada política, pois o facto de o partido político que está a governar mudar durante o desenrolar do processo de inovação e o novo partido político entender parar esse processo, porque não considera pertinente e relevante a sua execução, mas sim tem a pretensão de apoiar outras inovações (Schall, 1997).

2.2.5. A inovação na política pública induzida por imposição legislativa

A mudança na política pública pode ser intencional ou não: a mudança na política pública intencional é imposta através de legislação; a mudança na política pública não intencional surge como resultado secundário de um determinado acontecimento ou através de aprendizagem por observação. É nesta dicotomia que a inovação na política pública tem acontecido ao longo do tempo.

O presente ponto trata da inovação nas políticas públicas impostas pela legislação e no ponto 3.4. da presente dissertação procede-se à descrição da aprendizagem por observação, no que diz respeito à imitação de municípios geograficamente próximos ou de acordo com as boas práticas apresentadas por municípios que apresentam maior proximidade com a sua realidade política, económica, social, cultural ou territorial, enquanto fonte de inovação na política pública local.

Os efeitos da inovação na política pública, em particular na política pública local, induzida por imposição legislativa ainda revela falta de capacidade necessária para dar respostas que permitam implementar as políticas decretadas pelo Estado, pois a mudança tem, em regra, riscos, custos associados e alterações das rotinas diárias nas Câmaras Municipais, enquanto entidades envolvidas no processo de inovação ao nível

da administração pública local. Conforme demonstra Soares (2015), na maioria das Câmaras Municipais, a gestão da informação, dos processos, dos recursos e sobretudo das tecnologias não está preparada para acolher este tipo de políticas. No caso do processo de implementação do *e-procurement*³ nas autarquias locais em Portugal, imposto por via legislativa, não foram criadas práticas nas autarquias que possibilitassem apurar e registar os resultados obtidos do desenvolvimento dos contratos celebrados, e, deste modo, potenciar a *performance* das Câmaras Municipais.

Esta perspetiva vem demonstrar que ao conceito de inovação na política pública, em particular na política pública local, deve estar subjacente a necessidade de desenvolver capacidades e práticas para adotar o processo de mudança de forma plena. A inovação na política pública local pode ter origem em dois tipos de fontes, externas e internas, as quais serão abordadas no Capítulo 3, na perspetiva dos tipos de inovação estabelecidos no Manual de Oslo.

³ A Comissão Europeia (2010), Europa 2020, *Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*, Comunicação da Comissão, explica o *e-procurement* como a substituição de procedimentos baseados em papel para comunicações e processamento de dados baseados em tecnologias de informação, em toda a cadeia de compras.

CAPÍTULO 3 – FONTES DE INOVAÇÃO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS LOCAIS

Entre as hierarquias da administração pública que podem ser analisadas para o estudo da inovação nas políticas públicas, esta dissertação centra-se no estudo da inovação nas políticas públicas locais. A decisão prende-se com o facto de o tema proposto incidir sobre o estudo de uma política pública local, mais propriamente o evento internacional CEV 2015, em Reguengos de Monsaraz.

Face às sucessivas reformas legislativas, tem sido notória a existência de uma crescente tendência para a descentralização do processo de decisão ao nível das políticas públicas locais pela incorporação, por parte dos municípios, de um número cada vez maior de competências, de poderes, de recursos e também de responsabilidades, facto que torna o papel dos municípios mais desafiante do que nunca, pelo que a necessidade de inovação na política pública parece ser maior do que alguma vez o foi (OECD, 2014).

A adoção de inovação nas políticas públicas locais depende da interação entre fontes externas e internas (Berry e Berry, 1999). As fontes externas de inovação nas políticas públicas locais são aquelas que tornam a inovação um “imperativo”, ou seja, as inovações são impostas legalmente ou através de circunstâncias externas que obrigam os decisores políticos locais a inovar. Por sua vez, as fontes internas de inovação nas políticas públicas locais refletem a vontade e a aptidão política das autoridades locais em relação à inovação. Estes dois tipos de fontes podem dar origem a mudanças nas ações políticas locais, através de inovações de produto, de processo, organizacionais e de *marketing*.

Neste contexto, alguns autores, como Dang *et al.* (2011) consideram que o tamanho da população é um bom indicador dos recursos e capacidade organizacional, técnica e financeira dos municípios. Para além de ajudar a identificar a extensão dos recursos internos, a concentração populacional é considerada um indicador da pressão exercida pelos cidadãos sobre as autoridades locais, ou seja, quanto maior for a população, maiores são as exigências e as expectativas dos serviços públicos. Outros autores como Gray (1994) e Brudney e Selden (1995) consideram a condição socioeconómica da população local como um estímulo à adoção da inovação enquanto

prática corrente ou estratégia na conceção e aplicação das políticas públicas. Em questões relacionadas com a adoção do *e-government* destaca-se a ação conjunta de fontes de inovação que podem ser tanto internas como externas, conforme atesta Attour (2014). Nesta matéria, as fontes internas refletem as capacidades técnicas, as circunstâncias socioeconómicas dos residentes de um determinado município, bem como a importância da atitude das autoridades locais em relação à inovação; e as fontes externas enquadram a aprendizagem por imitação de municípios vizinhos, considerando-os como um fator impulsionador de inovação na política pública local.

Com efeito, na presente dissertação, conforme referido no Quadro 1, consideram-se relevantes como fontes externas de inovação nas políticas públicas locais a reforma administrativa dos municípios, o carácter global das economias atuais e a generalização das TIC, uma vez que constituem fontes com importância estratégica que permitem responder às pressões competitivas globais a que os lugares são atualmente submetidos. Relativamente à definição das fontes internas de inovação nas políticas públicas locais, considera-se relevante a aprendizagem por observação/imitação de outros municípios, o espírito inovador dos decisores políticos e a constituição de parcerias, pois estes fatores trazem novos desafios aos lugares e às políticas públicas, tornando-as mais plurais e inclusivas.

Quadro 1 - Fontes de inovação nas políticas públicas Locais

Externas	Estrutura político-administrativa dos municípios
	Fenómeno da globalização
	A utilização e massificação das TIC
Internas	Imitação
	Espírito inovador do município/Cultura da instituição
	Constituição de parcerias

Fonte: Elaboração própria

De seguida, far-se-á a análise de cada um dos fatores de inovação nas políticas públicas locais identificados no Quadro 1, procurando evidenciar a influência que cada fator pode ter na decisão de adotar a inovação nas políticas públicas locais.

3.1. A reforma político-administrativa dos municípios

O município é a categoria autárquica com mais profundas e importantes raízes em Portugal e, porventura, a mais atuante, considerando as atribuições e os recursos que historicamente lhe foram conferidos (Neves, 2004). A intervenção dos municípios em matéria de promoção de políticas públicas locais surge, atualmente, como fundamental. Os municípios são os motores que impulsionam o desenvolvimento dos aspetos económicos, culturais e patrimoniais locais.

É no âmbito local que as políticas municipais se concretizam, adaptam e relacionam, não só pela maior proximidade com a comunidade, mas também porque a ideia de local remete para uma identidade subjetiva territorial, construída pelo sistema produtivo, pela história, pelo poder das suas elites e pelos recursos que dispõem (Ruivo, 2000). Deste modo, as dinâmicas das políticas públicas variam de local para local, devendo as orientações políticas ser baseadas nas necessidades da comunidade que servem, e perspectivadas a encontrar as respostas para as questões que afetam a mesma.

É, assim, importante considerar a dinâmica de desenvolvimento de cada município, pois os processos produtivos locais refletem as transformações sociais e políticas ocorridas ao longo do tempo e a capacidade de adaptação dos mesmos às mudanças económicas verificadas nos mercados. De acordo com Álvarez (2001), a promoção das políticas públicas ao nível municipal concentra-se em objetivos específicos que visem a criação de iniciativas de desenvolvimento económico local mediante o reforço da capacidade de cada município em concreto, para encontrar as soluções mais favoráveis para a resolução dos problemas com os quais se deparam, aproveitando a riqueza natural e patrimonial do próprio território.

A inovação na administração local é um tema que tem vindo a adquirir grande relevância a partir das alterações estruturais e funcionais na organização administrativa em diferentes níveis, resultado da descentralização de competências do poder central para os municípios.

Antes da entrada em vigor da Constituição da República Portuguesa de 1976, a administração pública em Portugal era caracterizada por emanar o poder do topo da estrutura hierárquica, ou seja, existia um enorme fosso entre os que decidiam e aqueles

que conheciam a realidade e se situavam na base da estrutura hierárquica. Mais, aqueles que decidiam não tinham quaisquer conhecimentos sobre a implementação das suas decisões, não conhecendo sequer o território sobre o qual incidiam essas decisões, sendo que aqueles que aplicavam as políticas e conheciam o território visado não podiam decidir. Após a divisão administrativa do território do estado português, designadamente através da criação de autarquias locais, as decisões tornaram-se mais céleres, já que eram tomadas por quem conhecia o território, ultrapassando as complexas etapas de cariz burocrático. O princípio da descentralização constituiu assim uma das “ondas” políticas que reforçou a importância crescente da difusão das políticas públicas ao nível local. Os governos locais passaram a ter um papel de liderança em novas áreas de atuação, assumindo novas competências e responsabilidades, facto que originou um novo paradigma na gestão política local. Este novo cenário gerou, ao nível local, a inovação nas políticas públicas locais, nomeadamente através do aditamento de novos campos de intervenção nas suas agendas políticas. Na senda de os municípios disporem de autonomia para o livre exercício da sua ação, os órgãos que os compõem passaram a ser possuidores de novas margens de liberdade que começaram a utilizar estrategicamente nas interações com a sociedade, tomando as decisões políticas que melhor responderiam às necessidades ou aos problemas da comunidade local.

Note-se que os municípios enquanto entidades administrativas públicas de poder local têm como missão a prática de políticas de proximidade a fim de regular peculiaridades locais, como por exemplo a reforma de ruas e a construção/requalificação de infraestruturas públicas, que integram o *statu quo* municipal. Devendo, num primeiro nível de atuação, cumprir as atribuições e competências que lhes estão legalmente cometidas, pois estas constituem a base primária da sua intervenção (Caetano, 1980).

Através de uma análise sumária aos sucessivos regimes jurídicos de atribuições e competências das autarquias locais, é possível observar a evolução das atribuições e competências municipais. Salienta-se que as atribuições e competências dos órgãos autárquicos foram definidas, pela primeira vez, na Lei n.º 79/77, de 25 de outubro. Porém, tratava-se de uma lei ambígua que apresentava lacunas, imperfeições técnico-jurídicas e deficiências de sistematização. Pelo que, na perspetiva da consolidação e

reforço de um poder local efetivamente autónomo e forte, o Decreto-Lei n.º 100/84, de 29 de março, procedeu à revisão da Lei n.º 79/77, de 25 de outubro. Esta lei omitiu a referência a distrito, face à sua não caracterização como autarquia local, clarificou os poderes de fiscalização das assembleias municipais, possibilitou a existência de vereadores em regime de permanência no executivo camarário e alargou o mandato dos órgãos autárquicos de três para quatro anos. Porém, reconheceu competências à Câmara Municipal para a fixação de tarifas e alargou o elenco das atribuições expressamente enumeradas, inserindo as competências relativas à defesa e proteção do meio ambiente, bem como à proteção civil. Com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia, em 1986, e o aumento dos recursos financeiros inerentes à integração europeia, abriu-se um novo espaço de intervenção para as autarquias locais. Nesta linha, no final da década de 1990, com a entrada em vigor da Lei n.º 159/99, de 14 de setembro, e da Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, verifica-se um alargamento das atribuições e das competências do poder local. A Lei n.º 159/99, de 14 de setembro, estabeleceu o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais, bem como o regime da intervenção da administração central e da administração local. O artigo 13.º, da mencionada lei, estabeleceu um elenco taxativo de atribuições conferidas aos municípios que se distribuem nos seguintes domínios: equipamento rural e urbano; energia; transportes e comunicações; educação; património, cultura e ciência; tempos livres e desporto; saúde; ação social; habitação; proteção civil; ambiente e saneamento básico; defesa do consumidor; promoção do desenvolvimento; ordenamento do território e urbanismo; polícia municipal; e cooperação externa. Com efeito, as atribuições elencadas são de caráter obrigatório, constituindo o mínimo necessário de funções a desempenhar pelos municípios. Mais recentemente, com a entrada em vigor da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, verifica-se uma mudança no sistema de atribuições e competências das autarquias locais, pois o legislador estabeleceu no n.º 1, do artigo 23.º que “constituem atribuições do município a promoção e a salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações”. Deste modo, o legislador concede aos municípios um novo campo de atuação para além das atribuições obrigatórias que este tem em áreas de prevenção da saúde, da qualidade ambiental, da segurança, da educação, da coesão social e da promoção de emprego.

Face às sucessivas reformas legislativas nas últimas décadas tem sido notória a existência de uma crescente tendência para a descentralização do processo de decisão ao nível das políticas públicas locais pela incorporação, por parte dos municípios, de um número cada vez maior de competências, de poderes, de recursos e também de responsabilidades, facto que levou à necessidade de introduzir mudanças na ação política local. O modelo clássico de ação política, em que estas incidiam sobre setores e áreas bem definidos, unilateral e verticalmente, por um estado centralizado, está ultrapassado. Hoje, as escalas da ação política podem incorporar dimensões diversas: internacional, nacional, regional ou local, pelo que não é possível ignorar o papel que os vários intervenientes - políticos, cidadãos, Organizações Não Governamentais (ONG) - têm no processo de tomada de decisões políticas, a diferentes níveis.

A nova lógica de definição e implementação das políticas públicas assenta em mecanismos de consulta, participação e cooperação, como por exemplo a intervenção da comunidade nos orçamentos participativos. No que diz respeito à inovação no domínio das políticas públicas, Koch e Hauknes (2006) referem que o objetivo central deve ser o incremento do bem-estar dos seus cidadãos, promovendo a mudança de comportamentos que contribuam para a prossecução dos objetivos que se fizeram cumprir com vista a responder às necessidades da população, sendo necessário que os decisores políticos interajam com outros agentes locais, construindo parcerias e partilhando aprendizagens.

Em complementaridade, no que respeita à definição do conteúdo da atuação política local é necessário ter em consideração a proteção do património público que, segundo Bresser-Pereira (2004), abrange o património material e imaterial. Atualmente, as abordagens políticas devem ter uma visão integrada, sistémica e multisetorial do desempenho económico de cada município, de modo a que possam ser identificados e aproveitados os pontos fortes e os ativos locais como forma de definir o conteúdo da atuação política.

Por outro lado, a alteração dos padrões de comportamento das organizações públicas representa uma componente fundamental à construção do sucesso de qualquer política pública que os municípios pretendam promover, implementar ou desenvolver, ou seja, a melhoria do funcionamento interno organizacional das entidades públicas desempenha um papel fundamental no quadro do desenvolvimento económico global. Neste sentido,

é necessário potenciar as instituições públicas através de mudanças organizacionais, incentivos que visem a melhoria da prestação dos serviços públicos, compensar os trabalhadores públicos e incorporar novas tecnologias na administração pública (Mulgan, 2007).

Isso envolve a introdução de medidas que promovam a melhoria da eficiência e da eficácia nos serviços públicos de forma a responder às necessidades particulares do local, podendo até só se alterar a forma de fazer e não o que se faz (Brugué *et al*, 2014).

Os decisores precisam de agir proativamente para reduzir os riscos inerentes à inovação, e tomar atitudes para que as organizações e instituições públicas se adaptem às mudanças face às circunstâncias e às necessidades que surjam, de forma a acompanharem o mundo atual. Por isso, a implementação de inovação, mesmo a que não alcance o sucesso, não poderá ser vista como um desperdício, mas sim como uma experiência que poderá servir para situações futuras (Ramirez-Alujas, 2011). Tal significa que os decisores locais precisam de conhecer e aceitar o risco e o fracasso como algo inerente ao processo de inovação nas políticas públicas.

Por outro lado, é necessário desburocratizar a estrutura dos municípios. Em 1971, Merton observou e apontou algumas consequências que originam ineficiências e imperfeições no modo de funcionar de um tipo de organização burocrática, como é o caso da estrutura organizacional dos municípios. De acordo com o mesmo autor no que toca à estrutura dos municípios, podem destacar-se as seguintes:

- a excessiva interiorização de regras e normas e a excessiva submissão aos regulamentos;
- o excesso de formalismo que leva à produção de rigidez e incapacidade de reajustamentos imediatos;
- a resistência à mudança, resultante da repetição constante das tarefas, o estabelecimento de rotinas que levam à criação de hábitos de atuação e comportamentos padronizados;
- a despersonalização das relações interpessoais provocada pelo estabelecimento da impessoalidade dos contatos; a hierarquização como base no processo de tomada de

decisão, que leva a que a decisão seja tomada por quem ocupa o cargo mais elevado na estrutura organizacional, mesmo que pouco saiba sobre o problema a resolver;

- o excessivo grau de conformidade com rotinas e procedimentos, que provoca nos funcionários limitações à sua liberdade e espontaneidade e uma crescente incapacidade para compreender o significado das suas tarefas e atividades dentro da organização, coartando a sua iniciativa pessoal e capacidade de inovação; e,

- as dificuldades em dar atenção ao público e clientes, o que, amiúde, potencia a ocorrência de conflitos e a projeção de uma imagem de arrogância e insolência.

A mudança na organização das entidades públicas não é um processo simples, pois é necessário criar e enraizar novos modelos de ação política e novos modelos de trabalho que exigem tempo, maturação, esforço e pedagogia, sendo necessário criar mecanismos institucionais de controlo das políticas públicas locais que tornem o Estado mais transparente, que fortaleçam os processos de prestação de contas (*accountability*) e para que o combate à corrupção seja efetivamente garantido.

Como exemplo de que a dificuldade dos municípios de adaptação à mudança organizacional ainda vigora, evidencia-se o caso da senhora Presidente da Câmara Municipal de Tomar, que foi multada duas vezes por ordem do Tribunal Administrativo e Fiscal de Leiria, devido ao facto de os serviços municipais não terem dado resposta no tempo definido legalmente ao pedido de informação de um munícipe. O caso remonta a 2015 e a sentença foi proferida em 2017. Como se vê é adequado e necessário que os autarcas reflitam como melhorar os serviços municipais, bem como as próprias políticas ou suprir as suas ausências.

Justamente porque as políticas municipais podem ser desenvolvidas de forma diferente (com melhores resultados), os decisores locais devem fazer diferente para atuar de forma mais eficaz, designadamente adotar novas estruturas de trabalho ou melhorar as existentes, e criar novos métodos para encontrar soluções viáveis adaptadas aos diferentes desafios, contextos e circunstâncias. Nesta medida, a implementação de novos métodos e práticas de trabalho nos municípios representa uma componente fundamental à construção do sucesso de qualquer mudança na política pública local que se pretenda implementar (Mulgan, 2014).

Um município é inovador ao aplicar novas formas de fazer e abordar as políticas públicas, através da incorporação de novos campos de intervenção e das novas responsabilidades delegadas por transferência de competências dos governos centrais. Para fazer face a este desiderato os municípios inovadores promovem a cooperação com agentes económicos locais para alcançar um projeto comum e encorajar iniciativas locais, valorizando os recursos existentes no território, como por exemplo a Agenda Local 21⁴ processo através do qual os municípios trabalham em parceria com os agentes económicos locais e a comunidade em geral para a elaboração de um Plano de Ação por forma a implementar a sustentabilidade local.

Na medida em que os fatores imateriais (os saberes, os modos de fazer, as formas de expressão, as festas, as danças populares, as lendas, as músicas tradicionais e os costumes) contribuem para a sinergia de um território, os municípios devem apostar na mobilização desses fatores imateriais (Boisier, 1999). Neste sentido, é importante considerar as características de cada município, compreender o contexto do mesmo e o seu percurso, pois os recursos locais constituem elementos chave para a inovação.

3.2. O fenómeno da globalização

A par da reforma político-administrativa da organização estatal, o fenómeno da globalização também tem provocado mudanças no contexto institucional dos municípios, bem como nos padrões das políticas públicas locais. É, pois, importante clarificar a relação do fenómeno de globalização com a inovação na política pública local. A globalização é uma força condutora central por detrás das rápidas mudanças sociais, políticas e económicas que estão a remodelar as sociedades modernas e a ordem mundial, constituindo um novo impulso de responsabilidade daqueles que fazem o poder funcionar (Held *et al.*, 1999). Ao nível local, a globalização é assim entendida como um processo que influencia as políticas públicas locais nas vertentes social, política e económica, tratando-se de um processo complexo e abrangente com impactos

⁴ Para mais informações consultar:

https://www.apambiente.pt/_zdata/Instrumentos/GestaoAmbiental/A21L/Guia%20Agenda%2021%20Local.pdf

sobre os territórios, impelindo a concorrência entre regiões e cidades, como fontes de promoção do desenvolvimento económico local. Face a este desiderato, os governantes locais não podem ignorar as dinâmicas de desenvolvimento económico provocadas pelas variações das conjunturas económicas e sociais mundiais, razão pela qual Barca *et al.* (2012) consideram que qualquer debate que se queira fazer sobre políticas públicas locais deve “primeiro considerar os enormes impactos que as tendências da moderna globalização têm sobre os territórios” (p. 135).

Com o anseio de ganharem os desafios da modernidade e da globalização face ao aumento exponencial da circulação de informação e apreensão de conhecimentos generalistas e ainda do impulso em cada local se afirmar no contexto dos demais – tornar os territórios tecnologicamente evoluídos, competitivos, atraentes para os agentes económicos que neles operam, os decisores locais têm sentido necessidade de atualizar e renovar as suas formas de atuação (por exemplo, através do registo de propriedade industrial que identifique aquele município, nomeadamente o registo de uma marca com o intuito de se afirmar perante os demais municípios) - os municípios devem procurar soluções criativas, através da criação de novos serviços, novas formas de organização e melhoria de processos administrativos, facultando condições objetivas de competitividade aos seus territórios. Mas esta questão não se esgota na construção de novas infraestruturas públicas, enquanto evidências físicas, visíveis e palpáveis. Pretende-se, também, alcançar condições de mobilidade e pessoal qualificado, abertura e incentivo à inovação, “sobretudo estratégias de visibilidade e de promoção articulada de oportunidades, serviços e produtos que alimentem continuamente a roda de desenvolvimento local” (Macedo e Sousa, 2006, p. 153).

Em termos estritamente políticos, a capacidade de fazer e o uso dessa capacidade é o fundamento do exercício do poder. Contudo, a preocupação das entidades públicas com o desenvolvimento homogéneo dos territórios que administram esbarra com as dinâmicas exógenas que escapam ao seu controlo, mas que influenciam as intervenções geradas em cada local. Daqui surge a necessidade de valorizar as cidades. Para isto os municípios, além da consciência política do desafio, têm de dar prevalência ao interesse público que na dimensão local se traduz na necessidade das cidades delinearem uma estratégia em relação aos produtos endógenos, onde pretendem ser líderes para, deste

modo, ganharem protagonismo. Deste ponto de vista, as mudanças sociais e tecnológicas das últimas décadas têm um impacto positivo nos modelos contemporâneos de gestão das políticas públicas municipais, constituindo uma oportunidade para a sublimação do poder local. Como qualquer outro produto, também as cidades e as regiões podem ser vendidas de acordo com as suas características (Veltz, 2000). Para as cidades poderem superar os desafios e se afirmarem num contexto de globalização têm que ser capazes de gerar inovação nas políticas a aplicar, com o objetivo de acumular qualidade de vida e sustentabilidade, economia e geração de riqueza, conhecimento e criatividade. O conceito de globalização sublinha o inter-relacionamento entre a transformação da economia e a inovação nas políticas públicas e evidencia a capacidade de resposta das áreas urbanas às novas necessidades e expectativas económicas e a competição entre a cidade que procuram distinguir e aproveitar o seu potencial territorial. A competição entre cidades obriga a que cada uma delas procure uma distinção no seu acervo histórico e patrimonial, que constitua uma vantagem competitiva em relação a outras. Este facto tem vindo a intensificar o processo de patrimonialização e a apresentação de candidaturas a projetos internacionais com projeção nacional e internacional, como forma de afirmação das cidades na dinâmica global.

Por sua vez, a dimensão local não se restringe aos limites de fronteira de um local específico mas, através de processos de participação em redes de relações supralocais, os municípios vão expandindo do nível regional para o nível global. Deste modo, a globalização, enquanto elemento que estabelece os campos de concorrência em que os municípios operacionalizam, leva à necessidade de se inovar nas políticas públicas locais. Assim, “Nas suas formas mais visíveis, estas transformações estão frequentemente associadas a inovações tecnológicas” (Campos e Canavezes, 2007, p. 16). Isto significa que é necessário articular a inovação nas políticas públicas com as características inerentes a cada local. Ou seja, os municípios promovem as suas especificidades a partir dos seus recursos identitários que constituem o seu capital territorial e a sua vantagem competitiva, contribuindo, desse modo, para uma efetiva criação de valor público. Dentro do vasto e variado sistema global, cada município segue, naturalmente, trajetórias específicas de desenvolvimento, pelo que são diversas

as vias que têm conduzido a reflexão socioeconómica a confrontar-se com a diversidade de contextos socioculturais nos quais a produção tem lugar.

Com efeito, atualmente, as abordagens políticas devem ter uma visão integrada, sistémica e multissetorial do desempenho económico de cada município, de modo a que possam ser identificados e aproveitados os pontos fortes e os ativos locais como forma de definir o conteúdo da atuação política local no mundo atual.

3.3. A utilização e massificação das tecnologias de informação e comunicação (TIC)

Em razão do grande avanço das TIC, associado às transformações económicas, políticas e sociais causadas pelo fenómeno da globalização, mostrou-se necessário pensar e criar novos modelos de gestão pública, atrelados a novos mecanismos, ferramentas, procedimentos e processos capazes de proporcionar condições favoráveis para uma gestão eletrónica. A necessidade de modernização tornou-se “um imperativo” (OECD, 2004).

A utilização e massificação das TIC passaram a constituir um incentivo à mudança, mediante a adoção de políticas públicas que facilitem a resposta aos desafios da sociedade atual, para criar novos modelos de prestação de serviços públicos municipais, através da implementação de gestão de desempenho e otimização da qualidade dos serviços. Esta evolução baseada no avanço da tecnologia não se tratou apenas de uma mera mudança de tarefas de rotina para tarefas especializadas mas, sobretudo, da criação de novas estruturas organizacionais, permitindo essencialmente oferecer novos serviços públicos, mais eficazes e mais eficientes, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, reduzir os custos das operações dos próprios municípios, mobilizando recursos em torno de objetivos comuns e criar valor acrescentado à economia local (Fang, 2012).

A Internet ao ser utilizada pelos municípios, por meio de um sítio oficial onde se publica informação institucional, passou a ser o elemento fundamental na divulgação do serviço público prestado, tornando a administração pública um local mais transparente e acessível.

No entanto, a implementação de políticas e soluções que consubstanciam a utilização e a massificação das TIC não passa exclusivamente por uma abertura das organizações ao exterior sob a oferta de serviços eletrónicos; implica, igualmente, mudanças organizacionais complexas no que diz respeito às suas infraestruturas e inovação nas políticas públicas locais, como é o caso do serviço municipal de balcão único, assente numa plataforma tecnológica, onde os munícipes fisicamente e/ou *online* podem solicitar qualquer tipo de serviço, apresentar qualquer tipo de declaração ou comunicação e que dispõe de informação completa sobre várias áreas da administração pública local. Por outro lado, a “Empresa na Hora”, a “Casa Pronta”, o “Balcão Perdi a Carteira”, o “Cartão do Cidadão” e o “Documento Único Automóvel”, bem como o atendimento multicanal surgem como meios de agilizar a desmaterialização processual, bem como possibilitar a prestação de serviços públicos de forma não presencial.

Numa ótica de modernização e simplificação de procedimentos administrativos, as TIC traduzem-se na melhoria da qualidade de vida dos munícipes. Com isto, tem-se um leque de medidas que são fundamentais e necessárias para preparar os municípios e os cidadãos para novos paradigmas nas políticas públicas locais.

3.4. Aprendizagem por observação/imitação

A adoção de uma nova política pública pelos governantes locais pode acontecer em resultado da observação de práticas existentes noutros contextos. O processo de aprendizagem por imitação tem sido claramente identificado nos Estados Unidos e, mais recentemente, na Europa, no que respeita à adoção do *e-government* ao nível local, através da observação de municípios vizinhos que são idênticos em termos de tamanho populacional, como inovação em termos de produtos, processos e serviços, considerada como necessária à promoção de atratividade e competitividade local (Dejean e Souquet, 2011, citado por Attour, 2014).

A observação resulta na imitação do comportamento observado de municípios próximos geograficamente ou de acordo com as boas práticas apresentadas por municípios que apresentam maior proximidade com a sua realidade política, económica, social, cultural ou territorial. A imitação de decisões tomadas por autoridades locais

geográfica ou socioeconomicamente próximas pode ajudar a minimizar o risco financeiro e/ou político inerente à inovação nas políticas públicas, e aumentar a esperança de obterem resultados semelhantes aos alcançados pelos “early adopters” (Grossback *et al.*, 2004).

Esta questão é importante do ponto de vista da adesão dos municípios a determinado processo de inovação. Por exemplo, na implementação do processo de contratação pública (*e-procurement*), o estudo empírico desenvolvido por Soares e Carvalho (2017) demonstrou que, numa amostra de cento e quarenta e oito municípios, apenas onze implementaram o *e-procurement* numa fase inicial quando as incertezas eram muitas e não havia obrigatoriedade de o fazer. No total, apenas trinta e três dos cento e quarenta e oito municípios que responderam ao inquérito adotaram o *e-procurement* antes de se tornar obrigatório fazê-lo. O facto de estes municípios terem adotado a nova tecnologia no início do processo, ou seja, num momento de escassez de informações e maior incerteza sobre as plataformas eletrónicas, o processo de aquisição e as implicações organizacionais da mudança, levou os referidos autores a designá-los por municípios inovadores/pioneiros. Porém, a maior parte dos municípios optou por “esperar para ver”, a fim de recolherem informações sobre o novo processo através da observação dos resultados da implementação da inovação pelos municípios pioneiros, para melhor se adaptarem à mudança. Assim, a observação das experiências de inovação de municípios que arriscam, independentemente dos resultados, proporciona a adoção de inovação nas políticas públicas pelos municípios mais resistentes à mudança, agindo em função dos resultados obtidos pelos municípios pioneiros, ou seja, a transição de paradigma acontece por imitação.

O exemplo anterior resultou de uma imposição legislativa obrigatória para todos os municípios portugueses. Porém, a tendência da aprendizagem por observação considera três causas justificativas fundamentais na teoria da difusão da política local: aprendizagem por modelação; competição uns com os outros; atuação em conformidade com as boas práticas resultantes da aplicação de uma política específica (Berry e Berry, 1999). Por exemplo a ideia de Guimarães ter sido Cidade Europeia da Cultura em 2012 adveio do que este título representou para as outras cidades que já o tinham ostentado, nomeadamente as cidades portuguesas de Lisboa, em 1994, e Porto, em 2001. Para a

cidade de Guimarães, “a denominação de Capital Europeia da Cultura constituía uma importante ferramenta para o impulsionamento da atividade turística, nomeadamente no turismo cultural urbano, nas cidades que acolhem o evento (Julião, 2013).”

A nomeação de uma cidade a Capital Europeia da Cultura ou a CEV ou a Cidade Europeia do Desporto é vista como uma oportunidade vital para valorizar as cidades, bem como as suas características culturais e territoriais. Em torno destes megaeventos são esperados impactos positivos em termos económicos, criando-se muitas expectativas, com base no nível de resultados alcançados por outras cidades que ostentaram anteriormente os referidos títulos. O estímulo para a apresentação da candidatura, bem como do investimento realizado podem envolver consoante as cidades que acolhem o evento:

- A expansão da oferta de produtos e serviços, mediante a introdução de novos produtos e serviços;
- A modernização/novas tecnologias, através da substituição de produtos e processos desatualizados, melhorando a sua qualidade, a flexibilidade e a capacidade de produção;
- A melhoria da eficiência da organização e dos processos internos de trabalho;
- A entrada em novos “mercados”;
- A atração de turistas;
- A melhoria da comunicação e da partilha de informação dentro da organização ou constituição de parcerias com entidades externas;
- A valorização dos recursos naturais, culturais e turísticas;
- A valorização de produtos locais gastronomia, produtos de origem e produtos artesanais; e,
- O reforço da confiança da comunidade local.

As práticas de observação dos resultados obtidos e acima descritos são uma das fontes de inovação na ação política dos municípios que ambicionam ser sagrados com os mesmos títulos. A observação e imitação de comportamentos e boas práticas de

inovação de outros municípios, cuja realidade política, económica, social e territorial tem grande proximidade da CMRM, serviram de base à implementação da política pública em estudo. Os resultados a apresentar serão úteis para inferir a capacidade de inovar do município e o sucesso da política em estudo, bem como constatar como se adota e se fomenta a inovação nas políticas públicas locais.

3.5. Espírito inovador da autarquia e dos autarcas

Como resultado da reforma e modernização da administração pública, após a entrada em vigor da Constituição da República Portuguesa de 1976, surgiu um novo tipo de administrador público local, com mais capacidade de gestão de recursos e tomada de decisões para resolver os problemas dos cidadãos residentes em determinado local circunscrito a uma área territorial. O uso dos princípios da descentralização e da autonomia constitucionalmente estabelecidos tornou os autarcas responsáveis pelo fornecimento de serviços públicos ao nível local, facto que levou à reorganização e desenvolvimento territorial, ao mesmo tempo que promoveu o aparecimento de iniciativas inovadoras para enfrentar os desafios deste novo cenário (Morales *et al.*, 2014).

O decisor político é a pessoa que formula, lança e materializa a ideia, articula as equipas de trabalho, ou seja, é o líder do processo inovador (Morales *et al.*, 2014), logo a inovação nas políticas públicas tem uma relação de dependência direta das características dos decisores políticos que representam cada município, pois este fornece o apoio político necessário para a adoção e sustentabilidade da inovação.

Como características dos decisores inovadores são apontadas, de acordo com Ramírez-Alujas (2011), as seguintes: criatividade; proatividade; o espírito empreendedor; capacidade de assumir riscos; antevisão dos problemas; perseverança nas atitudes; capacidade de adaptação à inovação; e assumir a responsabilidade em caso de fracasso das políticas adotadas. Isto significa que os decisores políticos devem estar preparados para atuar em ambientes de maior incerteza, imprevisibilidade e turbulência, caracterizados por desafios complexos, sendo necessário prover as condições necessárias para a criação de valor público, mediante a partilha equitativa dos riscos e

benefícios resultantes da inovação, de forma a integrarem um mundo cada vez mais global.

Ao nível municipal, estas qualidades e dons pertencem aos autarcas detentores de um espírito inovador que governam de modo a afirmar o município que representam perante os outros municípios. Destes autarcas espera-se a manifestação objetiva e permanente de vocação para servir a comunidade. Os autarcas mais inovadores estão especialmente talhados para arriscar, ganhando experiência no quotidiano da gestão municipal. É de ação que se fala, porque é necessário intervir antes que o custo da inovação seja superior ao risco de explorar novos caminhos. Tratando-se, à partida, de profissionais experientes, altamente qualificados, responsáveis, honestos e leais para com os objetivos dos municípios que representam, são políticos motivados para enfrentar os obstáculos inerentes à execução da inovação nas políticas públicas locais, sendo perseverantes e tolerantes ao erro, encarando-os como algo inerente ao processo de inovação.

O estudo empírico de Liberado (2017) apresenta quatro exemplos que fundamentam bem as características salientadas para o espírito inovador dos autarcas na implementação de quatro projetos inovadores. Com base nos casos de estudo das freguesias de Portimão, Carnide, Afife e Canaviais foi possível observar que o empenho e o papel de liderança desempenhado pelos autarcas foram fundamentais para gerarem os apoios necessários para a resolução dos problemas sociais com que se depararam na freguesia que representam. “Ao serviço das Juntas de Freguesia os autarcas colocam a sua criatividade ao serviço da mudança social, delineando estratégias, fazendo escolhas operacionais, financeiras e de parcerias que desenvolvem em torno de uma estratégia adaptada para levar por diante o seu projeto” (Liberado, 2017, p. 118), pois em alguns casos até tiveram de contornar as limitações de competências que não tinham (estudo de caso da freguesia de Carnide cuja intervenção sobre a habitação social não é uma competência própria, nem delegada pelo município).

3.6. A constituição de parcerias

A descentralização de competências do poder central para os municípios fez emergir uma nova geometria de poder baseada na ideia de renovação da ação pública local, ao nível da implementação de mudanças não apenas no regime político, mas também ao nível das políticas públicas. No âmbito dos processos de transformação verificados na esfera local de governo, consideram-se relevantes para o presente estudo a ampliação do leque de atores que passaram a estar envolvidos na formulação, na implementação e no controlo das políticas públicas e prestação de serviços públicos, mediante a constituição de parcerias, como é o caso da Agenda Local 21, e da Rede de Gabinetes de Apoio ao Desenvolvimento Económico (GADE's), que são estruturas das Câmaras Municipais que promovem atividades de desenvolvimento local assentes na divulgação das potencialidades concelhias e no apoio direto e personalizado aos agentes económicos locais. Sem dúvida, trata-se de casos que representam uma inflexão importante em relação ao padrão tradicional de estrutura organizacional dos municípios, pois o envolvimento de novos agentes - da sociedade civil e do setor privado - na formulação, implementação e controlo das políticas públicas ao nível local constituiu inovação na política pública local.

Ferrão (2010) entende o estabelecimento de parcerias como o conjunto de esforços desenvolvidos por parte dos diferentes agentes públicos e privados que, em cooperação, procuram a realização de ações conjuntas que visam resultados coletivos sustentáveis, através da partilha de recursos de que resulta um conjunto de vantagens para ambas as partes. A constituição de parcerias pressupõe que os objetivos a alcançar em termos de eficiência e de custos não sejam possíveis ou viáveis de outra forma, visando, também, a obtenção de vantagens/benefícios para todos os parceiros.

Com a reforma do Estado as parcerias passaram a constituir uma fonte de inovação nas políticas públicas locais existentes, mediante a criação de novas ideias, superação de restrições de recursos e diminuição da aversão ao risco, contribuindo para uma maior eficiência e eficácia da atuação política local (Attour, 2014). A inovação nas políticas públicas exige, portanto, um fluxo de novas ideias e métodos para a política governamental. Além disso, os esforços articulados em parceria permitem a criação de valor para o desenvolvimento local, constituindo fontes de inovação. Neste sentido,

destacam-se como vantagens da constituição de parcerias ao nível local: troca de informações; maior partilha de riscos pelos intervenientes; e, obtenção de economias de escala, através de recursos e competências que se complementam entre si. Os casos analisados por Liberado (2017) resultaram de parcerias, constituídas com grupos e associações locais do concelho e regionais, justificadas pela otimização de recursos técnicos e humanos, potenciando o sucesso de todos os projetos.

A OECD (2001) defende que o mecanismo de cooperação entre entidades públicas e privadas, no âmbito da formulação, implementação e desenvolvimento de políticas públicas locais, se estrutura em torno dos seguintes eixos: a prossecução de um objetivo de intervenção pública; o esforço para atingir esse objetivo; a criação de novos projetos e serviços, sempre que os resultados da coordenação não forem suficientes; o trabalho a um nível local a fim de fazer participar os atores locais, especialmente a sociedade civil, na definição das prioridades e no desenvolvimento dos projetos, na exploração dos recursos e das competências locais.

Por outro lado, a problemática da inovação nas políticas públicas locais assume particular relevo no contexto da reformulação do papel dos municípios no âmbito das suas relações com os agentes económicos locais e com os cidadãos. Muitos dos programas governamentais locais de diversas áreas da política social, como a educação, a saúde e a cultura têm como um dos seus elementos constitutivos a participação dos cidadãos. Pelo que, foram criados mecanismos de gestão de políticas sociais que envolvem a participação da comunidade, tais como o Conselho Municipal de Educação composto por autarcas (Presidente da Câmara Municipal, Presidente da Assembleia Municipal, Vereador do Pelouro da Educação, Presidente da Junta de Freguesia eleito em representação das freguesias do concelho), por pais e encarregados de educação, alunos, professores, pelo Diretor Regional de Educação, um representante dos serviços públicos de saúde, um representante das forças de segurança, um representante dos serviços de segurança social, um representante dos serviços de emprego e formação profissional e um representante dos serviços públicos da área da juventude e desporto e um representante das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS's) do concelho. Embora sob direção de um órgão da administração pública – o Presidente da Câmara Municipal – o Conselho Municipal de Educação é um órgão composto por

particulares, entidades e instituições de diversas áreas, mobilizadas e articuladas em torno de um problema de interesse público, cuja ação ultrapassa a capacidade isolada dos municípios, seja por limites de ordem técnica, seja pelo maior grau de imersão da causa, mas que uma ação coordenada permite para garantir a eficácia e eficiência do sistema educacional local.

As parcerias criadas para a formulação, implementação ou controlo de políticas públicas locais, entre os agentes económicos locais e os municípios têm como base os seguintes pressupostos: a dimensão e a complexidade do projeto em causa; a confluência de interesses e complementaridade dos parceiros; as sinergias (financeiras, informação, conhecimento, recursos) daí resultantes; as vantagens económicas e financeiras que podem ser obtidas; os ganhos de eficiência no uso dos recursos; e que o funcionamento da economia se baseia no princípio da troca, que tem por base a cooperação entre os referidos agentes. Face ao exemplo acima dado (Rede GADE's), a cooperação entre os municípios e os agentes económicos locais parece vantajosa, mas o seu sucesso implica uma visão estratégica partilhada de objetivos claros que sustentam a parceria, vontade de trabalhar em conjunto, saber trabalhar em conjunto, partilha do poder de decisão e de liderança, capacidade para ultrapassar conflitos de interesses (organizacionais e pessoais), empenho dos parceiros e confiança mútua, e que todos os parceiros obtenham benefícios/vantagens da cooperação.

Em contraposição às vantagens explanadas, Ferrão (2010) evidencia como eventuais obstáculos às parcerias entre agentes públicos e privados, em matéria de políticas públicas locais: as disparidades ao nível do envolvimento, da capacidade e da disponibilidade das diferentes entidades na parceria; a natureza oportunista de constituição de algumas parcerias, visando apenas cumprir os requisitos formais exigidos por candidaturas e avaliação de projetos; e a dificuldade de uma gestão sustentável de soluções de governança em contextos marcados pela persistência de culturas institucionais e organizacionais setoriais, centralizadas e com um forte pendor hierárquico, bem como pelo nível de representatividade dos atores e da sua efetiva capacidade de decisão traduzida por poderes e motivações excessivamente desiguais.

Este ponto pode ser ilustrado através da parceria Corredor Azul⁵. Esta parceria nasceu em 2008, no âmbito de um programa de financiamento público, com vista a ultrapassar as fragilidades das cidades da sub-região Alentejo Central através de estratégias de cooperação interurbana e da constituição de redes urbanas para tornar o território mais atrativo para viver, trabalhar e empreender. Esta estrutura em rede ilustra um dos exemplos em que os parceiros se juntaram exclusivamente para cumprimento dos requisitos formais exigidos pela candidatura.

Considerando que a consolidação do (novo) papel dos municípios tem sido acompanhada por um processo de construção de novas práticas ao nível municipal, que envolve uma redefinição das políticas públicas locais, na presente dissertação destaca-se o estudo da promoção do evento internacional Projeto CEV 2015, como nova prática municipal, constituído a partir de parcerias com agentes económicos locais.

⁵ O Corredor Azul integra os municípios de Arraiolos, Borba, Elvas, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Santiago do Cacém, Sines, Vendas Novas e Vila Viçosa que se encontram estrategicamente posicionados na ligação entre a Área Metropolitana de Lisboa e Espanha, configurando territorialmente uma linha de polos urbanos que se inicia com as cidades do Litoral Alentejano, através da denominada “porta Atlântica” e estruturam o território do Alentejo Central, finalizando no Alto Alentejo com a ligação a Badajoz, com vista a ultrapassar as fragilidades das cidades alentejanas através de estratégias de cooperação interurbana.

CAPÍTULO 4 – OS EVENTOS INTERNACIONAIS COMO NOVAS POLÍTICAS PÚBLICAS LOCAIS

No atual panorama económico e social tem-se vindo a assistir à revitalização e valorização da imagem e autoestima das cidades e toda a carga histórica e cultural que lhe está associada. A importância da gestão de interfaces entre o acervo patrimonial e a captação de vantagens competitivas e a ambição ou vontade de mostrar ao mundo o que são e quais as suas capacidades obriga a que as cidades mais inovadoras procurem uma distinção no seu acervo histórico-patrimonial que constitua uma vantagem competitiva. Uma das formas utilizadas pelos municípios com ambições e com vontade de mostrar ao mundo o que são e quais as suas capacidades é a realização de eventos com projeção internacional.

Na senda de que a realização de eventos internacionais é cada vez mais utilizada como uma das formas que os lugares encontram de se destacar de outros e de dinamizar as suas atividades locais, o presente capítulo aborda a participação dos municípios portugueses em eventos internacionais, evidencia que os mesmos são uma inovação na política pública local, subjacente aos diversos tipos de inovação no Manual de Oslo e identifica os eventos nos quais têm participado, por áreas de intervenção, ano de início, promotor, periodicidade e cidade premiada.

Tendo em conta que a cidade de Reguengos de Monsaraz foi distinguida como CEV 2015, no presente capítulo procede-se ao enquadramento do evento internacional – Projeto CEV 2015, onde são apresentadas as linhas orientadoras da candidatura a CEV e os objetivos inerentes à referida candidatura.

4.1. A participação dos municípios em eventos internacionais

Desde a entrada em vigor da Constituição da República Portuguesa de 1976, os municípios passaram a atuar num contexto económico e social mais dinâmico, competitivo e diversificado, obrigando-os a ter um papel mais ativo na condução de processos de mudança. Por estas razões, os municípios têm sido impelidos a procurar novas formas de demonstração das suas potencialidades e rentabilização dos seus

recursos endógenos, designadamente recursos económicos, humanos, ambientais, institucionais, patrimoniais e culturais que constituem o potencial para o desenvolvimento de um local, na medida em que investir nestes de forma suficiente e adequadamente coordenada pode tornar o local em causa mais atrativo do que outros (Izquierdo *et al.*, 2008).

Os eventos internacionais podem gerar vários impactos ao nível social, cultural, económico e ao nível da imagem do lugar. Ao nível de impactos sociais, os eventos internacionais permitem enaltecer o orgulho das comunidades locais, como também criar uma maior interação social, um desenvolvimento do potencial da cidade, troca de ideias e melhoria da imagem local, podendo originar um aumento no grau de interesse na comunidade local pela participação nas atividades associadas ao evento (Silberberg, 1995). No que respeita aos impactos culturais, este tipo de eventos tende a fortalecer as tradições e os valores de uma comunidade, através de uma maior participação desta nas atividades relacionadas com o tema do evento (Getz, 2007). No que concerne aos impactos económicos, os eventos internacionais podem gerar a criação de emprego, o desenvolvimento económico, um aumento do tempo de estadia dos turistas em determinado local e um aumento das receitas em hotelaria. Igualmente, um evento desta natureza pode ter impacto no *marketing* territorial, criando uma imagem positiva da cidade (Getz, 1997).

Devido às políticas de *marketing* de lugares que têm sido adotadas pelas cidades, os eventos internacionais culturais têm funcionado como catalisadores da dinâmica urbana, dos setores sociais, financeiros e económicos locais (Fortuna, 2001). Nesta medida, a promoção de eventos internacionais pode servir as políticas de desenvolvimento local, desde que enquadrada no planeamento estratégico para aquele local. Os municípios portugueses têm vindo a apostar na implementação de projetos internacionais como instrumentos de estratégia política, tendo até aos dias de hoje sido diversos os eventos internacionais dos quais participaram, conforme ilustra o Quadro 2, organizado por áreas de intervenção, ano de início, promotor, periodicidade e cidade premiada.

Quadro 2 – Participação dos municípios portugueses em eventos internacionais

Evento	Área de intervenção	Ano de início	Promotor	Periodicidade	Cidade premiada
Capital Europeia da Cultura	Cultural	1994	União Europeia	Anual	Lisboa
Expo'98	Cultural	1998	Parque Expo	Pontual	Lisboa
Capital Europeia da Cultural	Cultural	2001	União Europeia	Anual	Porto
Campeonato Europeu de Futebol 2004 ou Euro 2004	Desportiva	2004	UEFA (União das Federações Europeias de Futebol)	Quadriénio	Lisboa, Porto, Aveiro, Coimbra, Braga, Guimarães, Loulé Leiria
Capital Europeia da Cultura	Cultural	2012	União Europeia	Anual	Guimarães
Cidade Europeia do Vinho	Cultural	2012	Rede Europeia das Cidades do Vinho (RECEVIN)	Anual	Palmela
Cidade Europeia do Desporto	Desportiva	2014	Associação das Capitais e Cidades Europeias do Desporto (ACES)	Anual	Loulé
Cidade Europeia do Vinho	Cultural	2015	RECEVIN	Anual	Reguengos de Monsaraz
Cidade Europeia do Desporto	Desportiva	2016	ACES	Anual	Setúbal

Fonte: Elaboração própria

4.1.1. A candidatura a Cidade Europeia do Vinho

O evento internacional CEV partiu de uma iniciativa da RECEVIN. A RECEVIN é uma plataforma internacional constituída por onze países (Alemanha, Áustria, Bulgária, Eslovénia, Espanha, França, Grécia, Hungria, Itália, Portugal e Sérvia), que representam cerca de oitocentas cidades europeias. O seu objetivo principal é a valorização das cidades onde a viticultura tem especial relevância, tanto no âmbito produtivo e empresarial como ao nível sociocultural. Para alcançar este objetivo, a RECEVIN promove inúmeras atividades, entre as quais se destaca a competição anual da CEV. Esta competição tem um sistema rotativo anual entre todos os países que integram a RECEVIN. Isto significa que uma mesma cidade não pode ser nomeada por duas vezes consecutivas como CEV.

A RECEVIN assume o Projeto CEV como uma ferramenta de promoção e trabalho para fomentar o enoturismo. Graças a esta classificação as cidades galardoadas têm a oportunidade de impulsionar e dar a conhecer o seu potencial turístico, cultural e territorial, pois a visibilidade adquirida por uma CEV impulsiona o desenvolvimento económico local, a diversidade e a cultura do vinho no território, oferecendo uma melhor perceção da paisagem, gastronomia e património local.

As cidades que desejam participar no concurso CEV devem cumprir os requisitos estabelecidos no Regulamento de Participação e apresentar as suas candidaturas nos termos e forma estabelecidos. De acordo com o Regulamento de Participação no Concurso CEV as cidades interessadas em ser CEV devem ser membros da RECEVIN, ter as quotas pagas e ser membros da Associação Nacional de Vinhos, que em Portugal é a Associação de Municípios Portugueses do Vinho (AMPV), e apresentar o dossier de candidatura dentro do prazo e forma estabelecidos no regulamento.

As candidaturas a CEV são enviadas para a Secretaria Geral da RECEVIN, localizada em Barcelona, Espanha, e posteriormente apresentadas em Conselho de Administração para apreciação e, consequente, eleição da CEV para o ano seguinte. O referido dossier deve incluir um programa cultural de dimensão europeia, assente nas particularidades e valorização da criatividade da cidade candidata a CEV e que esteja assente na cooperação. A candidatura poderá ser apresentada em conjunto com outras cidades.

De acordo com o ponto I do Regulamento de Participação no Concurso “Cidade Europeia do Vinho” (2014), o programa apresentado deverá ter em consideração os seguintes critérios:

- Reforço da sensibilidade para a cultura e tradição do vinho, ou seja, a cidade deve ter aptidão natural para a organização de ações culturais e de preservação da cultura do vinho;
- Mobilização da comunidade local para as atividades e iniciativas realizadas;

- Divulgação das atividades previstas no programa através de meios multimédia e de uma abordagem multilingue;

- Consolidação dos vínculos com a região e com todos os territórios vitivinícolas europeus através das iniciativas planeadas, não só do ponto de vista da melhoria da qualidade de vida e de um desenvolvimento sustentável, mas também em prol do fortalecimento da ligação das zonas mais rurais com as zonas mais urbanas, mediante a promoção de diálogo e intercâmbio de experiências em torno da temática do vinho;

- Cidade orientada para o futuro, isto é, a CEV deverá estar empenhada em desenvolver e implementar iniciativas que mobilizem e dinamizem junto dos seus cidadãos as tradições, a cultura, a preservação da paisagem, da arquitetura e da sua história no contexto do vinho; e,

- Trabalho desenvolvido a partir de parcerias, com consciência de que cada parceiro assume uma parte da responsabilidade, sabendo que estão todos a trabalhar para a produção, qualificação e promoção do vinho; além de que a CEV deverá desenvolver e manter contatos estreitos com outras CEV's, tendo em vista a troca de experiências e o desenvolvimento de interesses comuns, no âmbito do vinho.

No ponto III do Regulamento de Participação no Concurso CEV é referido que a candidatura deverá incluir obrigatoriamente três eventos: a Gala CEV, na qual acontece a entrega da placa com a distinção de CEV; o dia do Enoturismo; e a Organização do estágio RECEVIN para jovens viticultores.

4.1.2. Os objetivos inerentes à candidatura a CEV

A denominação CEV constitui uma importante ferramenta para a partir da cultura do vinho impulsionar o desenvolvimento económico local, bem como promover nacional e internacionalmente o território através de um conjunto diverso de atividades económicas, como o turismo e as indústrias culturais e criativas.

Os objetivos inerentes ao Projeto CEV são comuns às cidades que o acolhem, designadamente em todos os casos é pretendido aproveitar a designação de CEV para elevar o perfil da cidade, a nível nacional e internacional, através da programação de

uma série de eventos e atividades culturais em torno do vinho. Outros objetivos abrangem o aumento da notoriedade dos vinhos da região, o aumento do fluxo turístico, a visibilidade externa da região, a valorização da identidade cultural e patrimonial local, a promoção nacional e internacional da região e o desenvolvimento económico local. Em torno de um evento desta natureza é esperado um impacto positivo em termos sociais e económicos, criando-se assim muitas expectativas, esperando-se que depois do evento sejam refletidas na qualidade de vida da população local. O Projeto CEV pretende ser catalisador de dinâmicas de desenvolvimento económico e de emprego, procurando a sustentabilidade e qualidade de vida dos cidadãos, bem como contribuir para valorizar as cidades.

O concurso CEV começou em 2012. Neste ano, o prémio CEV foi atribuído a Palmela, pertencente à Península de Setúbal, em 2013 foi Marsala, cidade Italiana, a receber a distinção, em 2014 foi Jerez de la Frontera, em Espanha, e em 2015 foi Reguengos de Monsaraz, pertencente à sub-região Alentejo Central. O Quadro 3 identifica, de forma sumária, os objetivos das referidas candidaturas a CEV.

Quadro 3 – Objetivos das candidaturas a CEV 2012-2015

Município	Objetivos
Palmela	Posicionar a cidade na Europa e no mundo como símbolo da cultura Europeia do Vinho
	Promover a diversidade cultural
	Desenvolver a economia regional
	Associar o vinho enquanto parte integrante da identidade do Município
Marsala	Demonstrar a partir do vinho a sua história, paisagem, saberes e sabores locais
Jerez de La Frontera	Promover o desenvolvimento da cultura do vinho ao nível Europeu
	Proporcionar um conhecimento profundo da paisagem, economia, gastronomia e património local
Reguengos de Monsaraz	Reconhecer o seu património edificado, natural e imaterial
	Proporcionar o reconhecimento da identidade cultural das suas gentes
	Promover nacional e internacionalmente a região

Fonte: Elaboração própria a partir dos Dossiers de Candidatura a CEV

A nomeação de Palmela a CEV constituiu uma oportunidade única para posicionar a cidade na Europa e no mundo, como símbolo da cultura europeia do vinho,

enquanto parte integrante da sua identidade, promovendo a diversidade e associando-a ao desenvolvimento sustentável das economias regionais, aos valores da paz, amizade e cooperação e à promoção da qualidade de vida (Dossier de Candidatura da Cidade de Palmela a CEV, 2011). A candidatura de Marsala a CEV representou uma oportunidade para demonstrar a partir do vinho a sua história, a sua paisagem, os seus saberes e sabores locais (Dossier de Candidatura da Cidade de Marsala, 2012). Para o Município de Jerez de la Frontera, a candidatura a CEV representou uma oportunidade de promoção do desenvolvimento da cultura do vinho ao nível europeu, proporcionando um conhecimento profundo da paisagem, economia, gastronomia e património local (Dossier de Candidatura da Cidade de Jerez de la Frontera, 2013). Por último, a CMRM assumiu a candidatura a CEV como uma forma de reconhecimento do seu património, edificado, natural e imaterial, e da identidade cultural das suas gentes, através da articulação entre a viticultura, o turismo e as indústrias culturais e criativas, com o objetivo de promover nacional e internacionalmente a região (Dossier de Candidatura da Cidade de Reguengos de Monsaraz, 2014).

Após cada ano de CEV, deverá ser elaborado um relatório de avaliação dos resultados do evento, tendo em consideração as atividades desenvolvidas, enquanto CEV, incluindo indicadores de participação e as suas implicações ao nível local e internacional que permitem avaliar os impactos do Projeto CEV.

CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Este trabalho pretende analisar de que modo a implementação do Projeto CEV 2015 constituiu uma inovação na política pública de Reguengos de Monsaraz. O trabalho visa conhecer as motivações que justificaram a candidatura da CMRM a CEV 2015; identificar as inovações decorrentes do Projeto CEV 2015; e analisar o pós Projeto CEV 2015. O trabalho centra-se num estudo de caso e tem uma natureza exploratória de compreensão de um fenómeno que ainda não está suficientemente investigado. Nesse sentido, é importante utilizar vários instrumentos/técnicas de recolha de dados para maior detalhe e consistência da informação recolhida, mais concretamente a observação não participante, a análise documental e a entrevista. Como refere Yin (1993): “A orientação inicial do estudo de caso aponta para múltiplas fontes de evidência. A avaliação do estudo de caso pode, assim, incluir o uso de análise de documentos, de entrevistas abertas e fechadas, análises quantitativas de dados registados, e observações de campo diretas” (p. 67).

5.1. Investigação de natureza qualitativa: o estudo de caso

No desenvolvimento do processo de investigação empírica, optou-se por uma abordagem qualitativa, sendo a mais adequada quando considerados os objetivos que presidem à presente investigação. A investigação qualitativa é descritiva, ou seja, os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não tanto de números, pressupondo uma recolha de dados exaustiva, atenta a todos os detalhes. De salientar que um estudo baseado numa investigação qualitativa pressupõe algumas características próprias, como seja o facto de a fonte direta dos dados ser o ambiente natural, sendo o investigador o instrumento principal (Bogdan e Bilken, 1994). Outra característica deste método de investigação centra-se na ênfase que é dada ao processo, no qual o investigador visa a descoberta e o conhecimento das práticas e a análise dos dados de forma indutiva. Uma outra particularidade da investigação qualitativa reside no facto de os investigadores procurarem apreender os sentidos que os membros em estudo dão às realidades dinâmicas (Ludke e André, 1986). Na base desta opção está o desejo de

desenvolver um estudo que permita compreender, na sua plenitude, o Projeto CEV 2015 como inovação na política pública de Reguengos de Monsaraz.

O estudo de caso enquanto estratégia de investigação tem vindo a ser alvo de crescente notoriedade no campo das ciências humanas e sociais, e muito se deve a autores como Yin (1993, 2001) e Stake (1999) que têm procurado aprofundar, sistematizar e credibilizar o estudo de caso no âmbito da metodologia de investigação. Segundo Stake (1999), o estudo de caso consiste no “estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular para chegar a compreender a sua complexidade” (p. 11). Por sua vez, Yin (2001) define estudo de caso como “uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes” (p. 13). Acrescenta que para os efeitos descritos podem ser utilizadas múltiplas fontes para recolher evidências e informações, desde que sejam apropriadas e possibilitem compreender o caso no seu todo. Nesta sequência, Ludke e André (1986) consideram que os estudos de caso são estudos que privilegiam uma enorme variedade de fontes de informação, visando a representação de diferentes pontos de vista que possam estar presentes numa determinada situação social. Para Rodríguez *et al.* (1999), um estudo de caso pode ser algo bem definido ou concreto, como um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas também pode ser algo menos definido ou definido num plano mais abstrato, como por exemplo decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais.

Os autores considerados entendem que na aplicação de estudos de caso é fulcral a existência de uma revisão da literatura sustentável. Conforme Yin (1993), “Um bom uso da teoria ajuda a delimitar o desenho eficaz de um estudo de caso.” (p. 4). Em 2001, Yin refere que a utilização da teoria, ao realizar estudos de caso, constitui o veículo principal para a generalização dos resultados do estudo de caso. Deste modo, é essencial que as proposições teóricas abordadas pela literatura conduzam o estudo de caso. Esta ideia aproxima-se do pensamento de Stake (1999), na medida em que para este o desenho da investigação requer uma organização de conceitos e de ideias que expressem o conhecimento necessário na recolha de dados e na interpretação dos mesmos.

Para além do exposto, é ainda conveniente considerar a categorização que alguns autores realizam dos estudos de caso, pois facilita o enquadramento da investigação. Bogdan e Bilken (1994) classificam os estudos de caso face ao número de casos em estudo, ou seja, se estiver em causa no estudo apenas um caso falam em estudos de caso únicos; por outro lado, se estiverem perante mais do que um caso consideram o estudo de casos múltiplos. Por sua vez, Yin (1993) apresenta um critério de classificação que concerne seis tipos de estudos de caso, organizados no Quadro 4.

Quadro 4 – Tipos de projeto para estudos de caso

	Únicos	Múltiplos
Exploratórios	Exploratórios únicos	Exploratórios múltiplos
Descritivos	Descritivos únicos	Descritivos múltiplos
Analíticos	Analíticos únicos	Analíticos múltiplos

Fonte: Adaptado de Yin (1993) e Ponte (2006)

Yin (1993) e Ponte (2006) consideram que os estudos de caso, para além de serem únicos ou múltiplos também podem ser exploratórios, isto é, este tipo de estudos de caso tem como finalidade obter informação preliminar acerca do objeto em estudo. Por outro lado, os estudos de caso únicos e múltiplos podem ser descritivos, tendo como propósito essencial descrever o caso em investigação. Por último, os referidos estudos de caso podem ser ainda analíticos, procurando problematizar o seu objeto através da procura de informação que possibilite estabelecer relações de causa-efeito.

Por sua vez, Yin (2001) parte do pressuposto que os estudos de caso únicos e múltiplos também podem ser holísticos (como uma unidade de análise) ou incorporados (várias unidades de análise). Assim, desta combinação resultam quatro tipos de estudos de caso, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Tipos de projetos utilizados na estratégia de estudo de caso

	Projetos de caso único	Projetos de casos múltiplos
Holísticos	Holístico	Holístico
Incorporados	Incorporado	Incorporado

Fonte: Adaptado de Yin (2001)

Conforme Yin (2001), a opção por um projeto de caso único ou de casos múltiplos está relacionada com a forma como se formulam a(s) questão/questões de investigação. Assim, os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos e simultaneamente ser holísticos, ou seja, com uma unidade de análise; ou incorporados, o que significa a combinação de várias unidades de análise em estudo.

Ademais, Stake (1999) adota uma classificação de estudos de caso distinta das anteriores, que consiste em estudos de caso que podem ser intrínsecos, instrumentais ou coletivos. Os estudos de caso intrínsecos surgem quando o investigador pretende estudar uma situação específica de forma particular. Nos estudos de caso instrumentais, o investigador utiliza o estudo de caso para aprofundar e compreender melhor um tema, considerando questões secundárias. Por último, o estudo de caso coletivo representa o estudo de outros casos para além do caso em estudo.

Considerando que na presente dissertação está em estudo um único caso, através do qual se pretende obter informação prévia acerca do objeto em estudo, tem uma unidade de análise, e visa aprofundar e compreender melhor a temática em análise, será um estudo de caso único, analítico, holístico e instrumental.

5.2. Técnicas de recolha de dados

De acordo com Ponte (2002), a recolha de dados na investigação de cariz qualitativo, como a que aqui se apresenta, pode recair sobre técnicas variadas. O mesmo autor vem complementar Hamel (1997), na medida em que acrescenta que considerando a variedade de instrumentos e técnicas de recolha de dados possibilitada pelo estudo de caso, a referida recolha depende da natureza do estudo e tem como finalidade proporcionar o cruzamento de ângulos do estudo.

Na presente investigação considerou-se pertinente recorrer a uma abordagem multimetodológica, utilizando-se como técnicas de recolha de dados a observação não participante, a análise documental e a entrevista. A preferência por estas técnicas diferenciadas é justificada por permitirem a triangulação dos dados.

A triangulação dos dados consiste em combinar dois ou mais métodos de recolha de dados numa mesma pesquisa para que se possa obter como resultado final o retrato

mais fidedigno da realidade, isto é, uma compreensão mais completa do fenómeno a analisar. A racionalidade desta estratégia reside no facto de se poder atingir o melhor de cada um dos métodos de recolha de dados, pois os pontos fracos de um dos métodos podem ser compensados pelos outros métodos, pelo que a combinação de métodos permite que se ultrapasse as deficiências de cada um dos métodos (Denzin, 1970, citado por Merriam, 1998).

5.2.1. Observação não participante

Segundo Ludke e André (1986), a observação é um dos instrumentos básicos para a recolha de dados na investigação qualitativa. Na verdade, é uma técnica de recolha de dados, utilizando os sentidos, de forma a obter informação de determinados aspetos da realidade. O investigador contacta diretamente com a realidade, ajudando-o a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam o seu comportamento. A observação pode ser participante ou não participante, e estruturada ou não estruturada. Esta técnica tem como vantagem o facto de permitir chegar mais perto da “perspectiva dos sujeitos” e a experiência direta ser melhor para verificar as ocorrências (Ludke e André, 1986).

Em virtude do seu teor naturalista, a observação não é dirigida por um guião de observação rígido. Contudo, é dada especial atenção aos comportamentos e interações à medida que o Projeto CEV 2015 foi acontecendo, os quais foram presenciados pela investigadora, na qualidade de colaboradora da CMRM. A investigadora assumiu o papel de observadora não participante, pois não teve intervenções nas interações estabelecidas no projeto. Porém, é digno de nota, o facto de ter assistido ao início, ao decurso e ao pós do Projeto CEV 2015. Os dados recolhidos através da observação não participante implicaram necessariamente o registo através de notas de campo que contemplam as informações retiradas pela investigadora.

5.2.2. Análise documental

De forma complementar à observação não participante recorreu-se à análise documental. A informação recolhida através da análise documental permite

contextualizar o caso em apreço, acrescentar informação àquela já existente ou até mesmo validar informação recolhida através de outras fontes; sendo, por isso, uma técnica de recolha de informação necessária em qualquer investigação.

De acordo com Coutinho *et al.* (2009), a análise documental divide-se em dois tipos: a análise de documentos oficiais e a análise de documentos pessoais. Os documentos oficiais são considerados excelentes fontes de informação e, por estes, entende-se legislação, registos de avaliação, ofícios, registos de organismos públicos, entre outros. Quanto aos documentos pessoais, os autores consideram que estes não são muito usados na metodologia de estudo de caso, contudo os mesmos afirmam que estes podem ser importantes no que respeita à recolha biográfica narrativa.

Esta técnica de investigação apresenta algumas vantagens, como a de adquirir uma perspetiva mais abrangente sobre o estudo em causa, ao permitir obter dados de diferente natureza para que se possa proceder a comparações com os dados obtidos através das outras técnicas de recolha de dados utilizadas. Na presente investigação, pode-se afirmar que a técnica de análise documental foi usada com o intuito de aceder a informações que permitiram obter uma perspetiva temporal do Projeto CEV 2015. Como fontes foram selecionados os seguintes documentos:

- Dossier de Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015. Neste documento constam as atividades realizadas no período da candidatura, as atividades programadas para a CEV 2015, as atividades promocionais a decorrer durante a vigência da CEV 2015, as fontes de financiamento do projeto, informações sobre os acessos e transportes, os alojamentos, a restauração e o artesanato. Este documento contém três anexos: Anexo I – Cartas de Apoio; Anexo II – Guia Oficial de Turismo e Mapas Turísticos do Concelho; e, Anexo III – Livro de Apresentação da Bienal Cultural “Monsaraz Museu Aberto 2014”;

- Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura Reguengos de Monsaraz – CEV 2015|CVP: Este documento serviu de base à candidatura, Reguengos de Monsaraz – CEV 2015|CVP, tendo por base os documentos Uma Estratégia de Especialização Inteligente para o Alentejo, da Comissão Coordenadora e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDRA) e o Documento Estratégico Turismo do Alentejo 2014-2020, da Visão, Prioridades, Estratégias e Eixos de Intervenção, da Entidade Regional de

Turismo (ERT), e pretende, fundamentalmente, reforçar a importância da estratégia da vitivinicultura no panorama das economias locais, regionais e nacionais. Deste documento consta a fundamentação e os objetivos da candidatura Reguengos de Monsaraz – CEV 2015|CVP, a caracterização da operação, o enquadramento territorial e económico do concelho de Reguengos de Monsaraz, a referência aos recursos técnicos, físicos, financeiros e humanos necessários para a realização da operação e capacidade para os assegurar; a referência ao carácter inovador e/ou ser baseado em boas práticas, a pertinência da sua realização, os indicadores de realização, os indicadores de resultado, o impacto económico-social, ambiental e na igualdade de oportunidades, aos parceiros e aos tipos de parcerias, tendo por base o Projeto CEV 2015 e numa linha de continuidade do mesmo;

- Balanço da CEV 2015: Este documento apresenta algumas notas para o balanço do Projeto CEV 2015, designadamente refere o número de atividades nacionais e internacionais, a presença em feiras nacionais e internacionais, as audiências de programas de televisão, as representações diplomáticas, as reportagens nacionais e internacionais realizadas ao longo do ano de 2015, bem como alguns depoimentos dos parceiros do Projeto CEV 2015.

5.2.3. Entrevista

De modo a obter informações e a recolher dados que não seriam possíveis apenas através da observação e da análise documental, bem como a aprofundar os dados recolhidos através das referidas técnicas de investigação, realizou-se uma entrevista ao Senhor Presidente da CMRM, José Calixto, que pelas funções que exerce e o contato regular mantido ao longo do tempo de implementação, decurso e após este projeto em condições privilegiadas de esclarecer se e de que forma o Projeto CEV 2015 constituiu uma inovação na política pública em Reguengos de Monsaraz.

A entrevista é um instrumento que possibilita obter uma diversidade de descrições e até mesmo interpretações que as pessoas têm acerca da realidade em estudo. Bell (1997) considera que a entrevista é “(...) uma conversa entre o entrevistado e o entrevistador que tem o objectivo de extrair determinada informação do entrevistado

(...)” (p. 118), possibilitando extrair a informação pretendida de forma direta e imediata. Esta técnica assume-se como uma das principais técnicas de trabalho em quase todos os tipos de pesquisa utilizados em Ciências Sociais (Ludke e André, 1986). Bell (1997) refere que “A grande vantagem da entrevista é a sua adaptabilidade. Um entrevistador habilidoso consegue explorar determinadas ideias, testar respostas, investigar motivos e sentimentos, coisa que o inquérito nunca poderá fazer” (p.118).

Alguns autores distinguem diferentes tipos de entrevistas: a estruturada, a semiestruturada e a não estruturada. De acordo com Belei *et al.* (2008), a entrevista estruturada é aquela que se estrutura através de questões fechadas, assemelhando-se aos formulários, pelo que não permite flexibilidade aos entrevistados. Já a entrevista semiestruturada confere maior amplitude na resposta do entrevistado, isto é, é guiada por um plano previamente realizado, constituído por questões abertas. Por sua vez, a entrevista não estruturada possibilita uma enorme liberdade aos entrevistados, uma vez que também o entrevistador dispõe dessa enorme liberdade aquando da formulação das questões. Durante o curso da entrevista, o entrevistador limita-se a reforçar as declarações do inquirido.

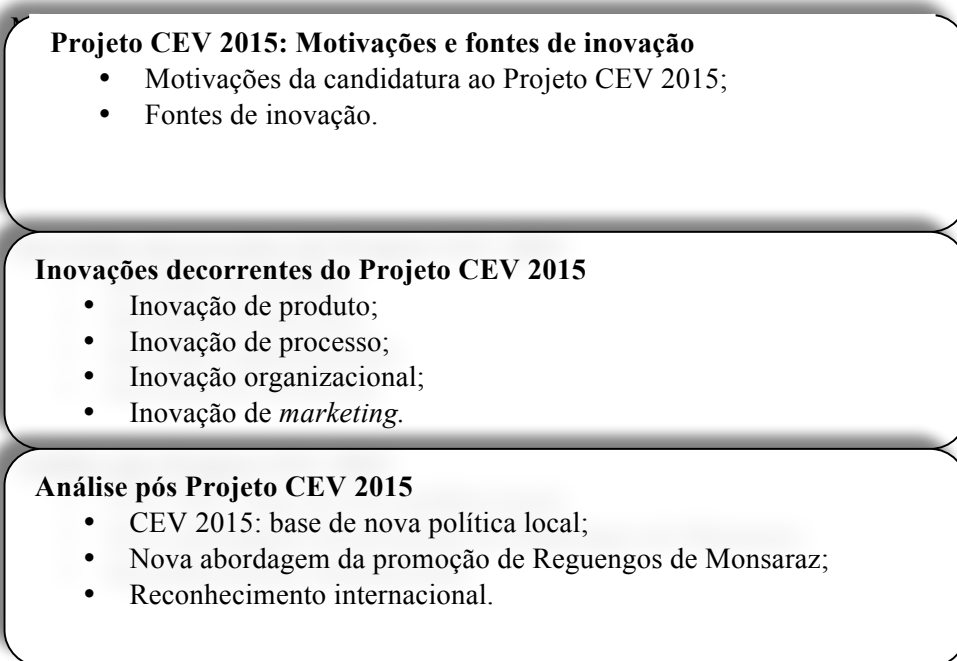
Face a estas considerações teóricas, privilegiou-se a entrevista semiestruturada, conferindo ao entrevistado livre iniciativa nas respostas produzidas. Foi elaborado um Guião da entrevista (Anexo), o qual visou descortinar e aprofundar aspetos considerados determinantes para a questão de partida e os objetivos da presente investigação. A entrevista foi realizada no dia 15 de junho de 2017 durou 1h e 48m e foi gravada, mediante a devida autorização do entrevistado. Posteriormente, de acordo com a informação recolhida, foi elaborado um texto e remetido ao Presidente José Calixto para eventuais correções ou adendas à informação recolhida.

5.3. Análise de informação

Os dados recolhidos através da observação não participante, da análise documental e da entrevista foram organizados segundo três temáticas presentes na Figura 3, que têm como base referenciais teóricos, sendo relevantes quanto à questão de partida e aos objetivos de investigação. Ao proceder-se à triangulação dos dados obtidos

através das diferentes técnicas de recolha de dados utilizadas confere-se a estes fiabilidade, na medida em que a triangulação tem a finalidade de convergir os dados recolhidos, para verificar a consistência das informações, segundo as fontes utilizadas. Considerando as técnicas de recolha de dados utilizadas, serão apresentados nos seguintes pontos os resultados compreendidos no presente estudo.

Figura 2 – Enquadramento temático dos resultados



CAPÍTULO 6 – PROJETO CEV 2015: MOTIVAÇÕES E FONTES DE INOVAÇÃO

Os motivos gerais das candidaturas a Projeto CEV encontram-se identificados em seis traços comuns no perfil das cidades que pretendem acolher o título de CEV. Entre os motivos gerais, destaca-se a diversidade das motivações constantes dos diversos Dossiers de Candidatura que espelha uma visão do que pode ser o Projeto CEV e variam consoante as características do território candidato.

Para a CMRM, o Projeto CEV 2015 representou um instrumento estratégico de reconhecimento do seu património, edificado, natural e imaterial, e da identidade cultural das suas gentes, através da articulação entre a viticultura, o turismo e as indústrias culturais e criativas, com o objetivo de promover nacional e internacionalmente a região. Não obstante, no entender da autora destacam-se quatro vertentes que nortearam a candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 que são as seguintes: instrumento de estratégia política; o significado do vinho e a importância do setor vitivinícola em Reguengos de Monsaraz; as características da cidade de Reguengos de Monsaraz; e o aumento da atratividade e da competitividade entre municípios. Sendo importante avaliar em que medida cada uma das motivações enunciadas influenciaram a candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015, constitui objetivo deste capítulo a apresentação das razões que justificaram a candidatura.

Por outro lado, o presente capítulo identifica as fontes de inovação na política pública de Reguengos de Monsaraz consideradas pertinentes para efeitos da presente investigação.

Este capítulo está organizado da seguinte forma: no ponto 6.1. apresentam-se as motivações que levaram a CMRM a apresentar a candidatura a CEV 2015: instrumento de estratégia política; o significado do vinho em Reguengos de Monsaraz; e a importância do setor vitivinícola em Reguengos de Monsaraz; as características da cidade de Reguengos de Monsaraz; e, o aumento da atratividade e da competitividade entre cidades. No ponto 6.2. identificam-se as fontes de inovação com importância

direta para a candidatura Reguengos de Monsaraz CEV 2015: aprendizagem por observação/imitação; espírito inovador da autarquia e dos autarcas; e, constituição de parcerias.

6.1. Motivações da candidatura ao projeto CEV 2015

6.1.1. Instrumento de estratégia política

Aquando da vigência do QREN 2007/2013⁶ a CMRM definiu para o seu território uma estratégia política assente na vitivinicultura e no turismo, enquanto motores económicos locais e instrumentos de criação de valor para a região. Em 2010, com a aprovação do PROTA⁷, no qual se definiram os vetores estratégicos de centralidade em cada um dos concelhos do Alentejo, a CMRM conseguiu, pela primeira vez, aplicar as suas ideias e criar uma vertente vitivinícola na região, dando-lhe a prioridade desejada. Embora a estratégia política pretendida para o território de Reguengos de Monsaraz tenha sido oficializada no PROTA, a sua aplicação só se concretizou no Programa Portugal 2020⁸. Neste contexto, a candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 surgiu como o instrumento adequado que faltava para materializar a estratégia política que tinha sido definida pela CMRM aquando da vigência do QREN (2007/2013), isto é, o Projeto CEV 2015 só fez sentido para alavancar a estratégia definida, e aparentemente, não fez sentido enquanto projeto isolado. Neste sentido, o Senhor Presidente da CMRM referiu na entrevista quando questionado sobre os objetivos do município enquanto promotor de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015, que:

A candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 constituiu claramente um instrumento de implementação da estratégia definida. Havia que aproveitar os

⁶ O QREN 2007/2013 constituiu o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013.

⁷ O PROTA constituiu um instrumento de estratégia territorial para o desenvolvimento regional do Alentejo.

⁸ O Programa Portugal 2020 foi o acordo de parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia onde se encontram definidos os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020.

palcos já existentes para a promoção deste território. Portanto, às custas da CEV 2015 tivemos presentes em feiras, em canais diplomáticos, em eventos de dimensão mundial e isso foi fácil, porque chegávamos a uma feira qualquer e havia um destaque à CEV porque o éramos. Porque se não o fôssemos éramos um dos trezentos e oito municípios que estaria a alugar um espaço e entendemos que esta candidatura assentava como uma luva na nossa estratégia. Uma iniciativa com esta magnitude só faria sentido se fosse pensada como catalisadora de benefícios para os próximos anos.

A este nível, é igualmente expressivo o facto de a CMRM ter sido membro fundador da AMPV, fundada a 30 de abril de 2007, e ter-se tornado associado da RECEVIN em 31 de outubro de 2007, denotando-se uma consistência nas decisões que iam sendo tomadas em consonância com a estratégia definida, facto que permite inferir que a candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 fazia parte integrante da estratégia política definida para Reguengos de Monsaraz, ou seja, tratou-se de uma estratégia política planeada e não de um mero experimentalismo.

Partindo de um contexto onde existe a maior Cooperativa Vitivinícola de Portugal, a Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz (CARMIM), com produtores com lógicas de venda em mercados externos como é o caso da Ervideira, da Granacer, da Luís Duarte Vinhos, bem como um conjunto de pequenos produtores, a CMRM decidiu assumir a liderança na promoção do Projeto CEV 2015. Esta realidade pode ser fundamentada pela opinião do Senhor Presidente da CMRM:

Faz sentido que uma autarquia local promova este tipo de eventos, pois não deve olhar apenas para as suas fronteiras territoriais como o limite da sua projeção, deve é ter noção que o seu território é aquele que tem que promover sem se preocupar com outros porque dispersava-nos e afastava-nos das pessoas. É necessário alargar horizontes e deixar de lado a perceção de que o autarca é o construtor civil, que tem de estar nas obras. A lógica do municipalismo a defender o território vinhateiro é uma lógica de criação de valor público (...). Uma rota vitivinícola não é só uma rota de adegas; é também tudo aquilo que faz

com que as adegas tenham lucro, designadamente o território que está à sua volta e o restaurante que está ali ao lado.

Deste ponto de vista, em termos políticos a candidatura ao Projeto CEV 2015 constituiu um instrumento de desenvolvimento económico de Reguengos de Monsaraz, tratando-se na opinião do Presidente da CMRM de:

Um projeto que personificou e personifica ainda hoje pelas consequências que teve as prioridades que temos em qualquer questão de gestão territorial local e de desenvolvimento económico sustentável que assenta nos motores económicos sem prejuízo de novas oportunidades de empreendedorismo, mas sempre com lógicas de notoriedade.

6.2.2. O significado do vinho e a importância do setor vitivinícola em Reguengos de Monsaraz

A referência ao vinho como recurso ligado à identidade cultural de Reguengos de Monsaraz foi um dos motivos basilares da candidatura a CEV 2015. No Dossier de Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 são identificadas três vertentes que justificam esta referência como motivo da candidatura: a história do vinho em Reguengos de Monsaraz, a produção vinícola do concelho e a qualidade dos vinhos produzidos. Este é desde logo um dado que vai ao encontro da informação apresentada na introdução, onde o vinho assume uma referência que individualiza a cidade de Reguengos de Monsaraz.

Nesta parte, o estímulo da candidatura a CEV 2015 assenta no facto de o concelho de Reguengos de Monsaraz ser predominantemente agrícola, sendo conhecido pela sua produção vinícola, bem como pela qualidade dos vinhos produzidos no concelho. Quanto à história do vinho em Reguengos de Monsaraz, é uma história com 2000 anos, construída a partir da presença romana na Península Ibérica, passando pela reconquista cristã, pelo Foral Manuelino de 1512, pelo papel de Manuel Augusto Papança e de Joaquim Rojão (dois homens que se destacaram na história política de Reguengos de Monsaraz devido ao desenvolvimento de atividades pioneiras no concelho, nomeadamente no que diz respeito à cultura da vinha), pela tradição das

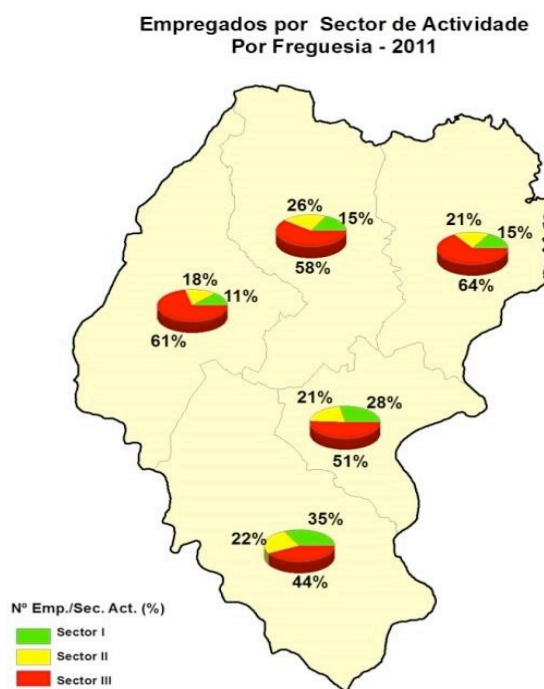
talhas de São Pedro do Corval, das tabernas como espaços sociais. Desta apreciação emerge que o vinho é desde há muito de extrema importância para Reguengos de Monsaraz. Um comentário realizado pelo Senhor Presidente da Câmara Municipal no Dossier de Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 merece destaque pela sua referência à importância do vinho enquanto principal agente na história de Reguengos de Monsaraz: “A Nossa História não é possível de ser contada sem que os vinhos assumam um papel central. A arte ancestral da produção do vinho chegou até aos nossos dias, fruto da experiência das diversas gerações que a este ofício se têm dedicado” (Município de Reguengos de Monsaraz, 2014, p. 3).

Neste ponto é importante realçar o peso que a viticultura assume no concelho de Reguengos de Monsaraz, de acordo com três características: atividade económica, área cadastrada de vinha por hectare (ha) e produção de vinho por hectolitro (hl) que foram referidas no Dossier de Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015, na Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura de Reguengos de Monsaraz – CEV 2015|CVP, bem como em outras fontes com informação atualizada.

No que diz respeito à atividade económica, conforme mostra a Figura 3, o concelho de Reguengos de Monsaraz regista no setor dos serviços a maior percentagem de empregabilidade. No entanto, a agricultura continua a ser a atividade económica predominante, nomeadamente com a viticultura e a produção vitivinícola que assumem um papel relevante ao nível do desenvolvimento socioeconómico no concelho de Reguengos de Monsaraz e na sua dinamização. Além disto, também o aparecimento das unidades de enoturismo, bem como a proliferação de diversos agentes turísticos que promovem visitas guiadas a produtores regionais, associado à gastronomia da região, como por exemplo a degustação de produtos regionais, estimulam a preservação da atividade agrícola, relacionadas com as principais atividades que dinamizam consideravelmente o aspeto económico-social do concelho de Reguengos de Monsaraz. Outro fator que evidencia a elevada importância do setor vitivinícola em Reguengos de Monsaraz é a localização da CARMIM e de mais oito adegas registadas na CVRA (Comissão Vitivinícola Regional Alentejana), sendo estas: José de Sousa; São Lourenço

do Barrocal; Monte dos Perdigões; Sociedade Agrícola Monte da Várzea, Lda.; Monte das Serras; Esporão; Ervideira; e, Luís Duarte Vinhos.

Figura 3 – Distribuição da população por setor de atividade



Fonte: INE, Censos 2011

Relativamente à área de vinha cadastrada, em 2013 a área total de vinha cadastrada na região Alentejo era de 14.250 ha, e em 2014 era de 14.698 ha, ou seja, houve um ligeiro acréscimo no total de área de vinha cadastrada no Alentejo. Destacando a sub-região Reguengos de Monsaraz, e de acordo com o Quadro 6, é possível observar que tanto em 2013 como em 2014 Reguengos de Monsaraz foi a sub-região do Alentejo com maior área de vinha apta a produzir vinho com DO (Denominação de Origem), com 3.853 ha, equivalente a 27,04% do total da região Alentejo, em 2013, e em 2014 com 3.949 ha, equivalente a 26,87%. No que concerne à área cadastrada em Reguengos de Monsaraz apta a DO observa-se um acréscimo de 2,49%, em 2014.

Quadro 6 – Área de vinha aprovada para produção de vinho certificado no Alentejo Central 2013/2014 – DO

Sub-regiões	Área (ha) 2013	% no total da região Alentejo	Área (ha) 2014	% no total da região Alentejo	Variação 2013-2014 (%)
Reguengos	3.853	27,04	3.949	26,87	2,49
Borba	3.347	23,49	3.490	23,75	4,30
Vidigueira	2.223	15,6	2.380	16,19	7,06
Redondo	2.031	14,26	2.040	13,88	0,44
Évora	1.355	9,52	1.235	8,40	- 8,86
Portalegre	776	5,46	841	5,72	8,38
Granja- Amareleja	388	2,73	425	2,89	9,54
Moura	277	1,9	338	2,30	22,02
TOTAIS	14.250		14.698		

Fonte: Adaptado de Dossier de candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV2015 (2014) e Adaptado de CVRA.

A informação recolhida sobre o posicionamento de Reguengos de Monsaraz face à produção de vinho da região do Alentejo Central permite evidenciar, no Quadro 7, que em 2013/2014 esta sub-região foi responsável por 29,07% do total da produção de vinho, e em 2015 por 29,48%, correspondendo a um aumento de 8,162 hl.

Quadro 7 - Produção de vinho apto da região Alentejo Central (hl)

Período de referência dos dados	Qualidade do vinho	Produção vinícola declarada em vinho (hl)	
		Alentejo Central	Reguengos de Monsaraz
2015	Total	873568	257541
	Vinho com DO	501883	193061
	Vinho com IG	351251	64369
2014	Total	936362	272229
	Vinho com DO	451431	184899
	Vinho com IG	461208	87259
		Variação (%) - 2014	29,07%
		Variação (%) - 2015	29,48%
		Variação (hl)	8,162hl

Fonte: Adaptado de INE.

6.1.3. Características da cidade de Reguengos de Monsaraz

Nesta vertente são indicadas as características diretamente ligadas a Reguengos de Monsaraz que foram referidas no Dossier de Candidatura de Reguengos de Monsaraz e na Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura Reguengos de Monsaraz – CEV 2015|CVP como fatores relevantes para a assunção da candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015, por, em complementaridade com o vinho, conduzirem à valorização da identidade cultural, patrimonial e económica local.

O património natural, o património material (edificado) e o património imaterial da região foram os fatores mais evidenciados, tendo sido notória a influência exercida por ambos na assunção da Candidatura de Reguengos de Monsaraz como CEV 2015. O património natural destaca-se através do Grande Lago Alqueva, o qual é tido como referência paisagística, lúdica (destacam-se as atividades náuticas) e dinamizador da economia local, numa extensão de 250m² de plano de água, 1.180 de margens de km² de lago e mais de 500 ilhas. O património material (edificado) tem como expoentes máximos as Fortificações de Monsaraz e as cidades de Évora e Elvas (parceiras na Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015) declaradas Património Mundial pela UNESCO. O património imaterial assume significância, nomeadamente, através do cante alentejano, da olaria, das mantas e da gastronomia tradicional.

A importância atribuída à Rota dos Vinhos de Reguengos de Monsaraz foi bastante clara no Dossier de Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015, como o rosto da prática do enoturismo, assim como a referência ao setor do turismo na região de Reguengos de Monsaraz, sobre o qual recai uma forte aposta da CMRM recorrendo a estratégias essenciais, tais como a promoção deste destino turístico através da participação em feiras de turismo, designadamente na Bolsa de Turismo e na Feira Internacional de Artesanato em Lisboa e nas feiras de turismo de Badajoz, Sevilha, Trujillo e Almendralejo. Além da Rota dos Vinhos de Reguengos de Monsaraz, foi referenciada a Rota *Dark Sky*⁹ da qual Reguengos de Monsaraz é parceiro.

Após a adesão à REVEVIN, a CMRM passou a comemorar o “Dia Europeu do Enoturismo” com o objetivo de promover e divulgar a oferta vinícola do concelho, mas

⁹ A Rota *Dark Sky* integra empresas certificadas pela Reserva *Dark Sky* Alqueva para oferecer serviços de alojamento, de restauração e de atividades de animação turística.

também as unidades de enoturismo locais, e a participar no concurso “La Selezione del Sindaco”, promovido pela referida associação, onde os vinhos de Reguengos de Monsaraz se destacaram, em 2014, pelo número de medalhas recebidas. Por exemplo: o vinho Poliphonia – Reserva tinto 2012, do Monte dos Perdigões, foi premiado com a Grande Medalha de Ouro; e, os vinhos da CARMIM receberam seis prémios, com destaque para a medalha de ouro alcançada pelo Monsaraz – Touriga Nacional tinto 2011.

6.1.4. Aumento da atratividade e competitividade local

Nesta vertente é assinalada uma referência à Memória Descritiva e Justificativa da candidatura de Reguengos de Monsaraz – CEV 2015|CVP, onde se destaca como pilar estruturante da candidatura ao Projeto CEV 2015 a aposta num projeto internacional assente no vinho como recurso endógeno, procurando-se um posicionamento mais competitivo e de diferenciação da cidade de Reguengos de Monsaraz em relação a outras cidades produtoras de vinho. A promoção da internacionalização da economia local teve como objetivo dotar a região de capacidades e oportunidades de desenvolvimento que conduzam à expansão e valorização da produção tradicional. A nível geral foi ainda referida a boa imagem que é passada da cidade, o esforço de promoção e captação de novos “mercados”. De um modo geral, esta questão emerge do alto nível de competitividade que atualmente existe entre cidades e referido no enquadramento teórico.

Em suma, com base na informação recolhida foi possível identificar quatro grandes razões que motivaram a CMRM a apresentar a candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015. O facto de a implementação do Projeto CEV 2015 ter sido o instrumento que faltava para completar a estratégia política assente no vinho e definida pela CMRM aquando da aprovação do QREN (2007-2013) foi o motivo que sobressaiu. Os dados analisados evidenciaram também a importância do vinho como recurso endógeno ligado à identidade cultural de Reguengos de Monsaraz, bem como o facto de a viticultura e a produção vitivinícola constituírem o motor da economia do concelho. Às motivações apresentadas juntam-se o património natural, o património material e o património imaterial da região como fatores impulsionadores da Candidatura de

Reguengos de Monsaraz como CEV 2015. Por último, e face ao alto nível de competitividade que atualmente existe entre as cidades produtoras de vinho, destacou-se o facto de a CMRM ter procurado alcançar um posicionamento mais competitivo e de diferenciação.

6.2. Fontes de inovação

6.2.1. Aprendizagem por observação/imitação

A nível interno, a fonte de inovação mais evidenciada foi a aprendizagem por observação ou imitação, através do contacto estabelecido com outras CEV's. Ressalta-se uma referência na Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura Reguengos de Monsaraz CEV 2015|CVP, onde a CMRM assume que “inicialmente foram feitos contactos com Palmela, Marsala e Jerez de La Frontera no sentido de perceber as dinâmicas associadas a uma candidatura como esta, assim como o possível retorno do investimento que seria feito”. Apesar da alusão a outras CEV's, é referido, de forma clara, que a CMRM acolheu as boas práticas de Palmela, tendo mantido contacto permanente com este município com o objetivo de conhecer melhor o trabalho ali desenvolvido, ao longo do ano de 2012, dada a maior proximidade com a realidade territorial de Reguengos de Monsaraz.

Os resultados apresentados pelo Município de Palmela garantiram o aumento da visibilidade da região na comunicação social e em diversos eventos nacionais e internacionais, tendo contribuído para que esta região se tornasse numa região vitivinícola mais rica e mais diversificada, desenvolvida a partir de parcerias sólidas. Tendo por base estes pressupostos, a CMRM entendeu que a obtenção do título de CEV 2015 constituiria uma oportunidade única de promoção dos seus vinhos e do seu território e de afirmação nacional e internacional. Esta referência foi de extrema pertinência, uma vez que sendo o Projeto CEV 2015 um projeto inovador em Reguengos de Monsaraz teve como suporte as boas práticas de um município com características semelhantes às suas, ou seja, a adoção desta nova política em Reguengos de Monsaraz resultou, claramente, da observação das práticas existentes no Município

de Palmela. No entanto, apesar de a CMRM ter agido em função dos resultados obtidos em Palmela, surge a referência a uma intenção de ir além dos objetivos de Palmela, atribuindo um caráter inovador ao Projeto CEV 2015 no que diz respeito às ações diplomáticas e à promoção internacional.

6.2.2. Constituição de parcerias

A outra fonte interna de inovação foi a constituição de parcerias registada em três momentos do Projeto CEV 2015.

Em primeiro lugar, realça-se a exigência do Regulamento de Participação no Concurso CEV de que o projeto esteja assente em parcerias, sendo obrigatória a apresentação dos parceiros através do preenchimento de Cartas de Compromisso e de Cartas de Apoio anexas ao Dossier de Candidatura. A Carta de Compromisso especifica o tipo de apoio e envolvimento na execução do projeto, enquanto a Carta de Apoio manifesta o apoio à candidatura em si. Da informação recolhida, verifica-se que estas parcerias não foram de âmbito financeiro, mas de âmbito de recursos materiais.

Em segundo lugar, refira-se o facto de a Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 ter tido como parceiros o Município de Évora e de Elvas. Estes parceiros foram escolhidos por serem referências da UNESCO em termos de Património Mundial da Humanidade e pela oferta hoteleira que dispõem. Em relação a esta parceria o Senhor Presidente da CMRM referiu que:

Obviamente que estávamos a dar a Évora e a Elvas a possibilidade de o seu nome estar associado à candidatura a Cidade Europeia do Vinho e nós estávamos a receber deles território, capacidade hoteleira, património mundial nomeado pela UNESCO. Na escala que cada um deles entendeu deram-nos a honra da companhia deles, mas perceberam que era um objetivo territorial em relação à vinha e ao vinho.

Em terceiro lugar, destaca-se a continuidade do trabalho em parceria realizado e programado no âmbito do Projeto CEV 2015, na Candidatura Reguengos de Monsaraz CEV 2015|CVP, apresentada na Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central (CIMAC), em 2016. Os parceiros identificados no momento da candidatura de

Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 são os mesmos que acompanharam a candidatura Reguengos de Monsaraz CEV 2015|CVP. Os parceiros identificados em ambas as candidaturas abrangem entidades do setor privado, público e sem fins lucrativos, não se restringindo apenas às empresas produtoras de vinho, e abrangem todos os setores de atividade e organizações de qualquer dimensão. Esta temática será desenvolvida no ponto 7.3 – Inovação Organizacional: Novos métodos de organização de relações externas.

6.2.3. Espírito inovador da autarquia e dos autarcas

O espírito inovador, criativo e de visão da autarquia e dos seus líderes é outra fonte de inovação que a investigação valida como importante. A mudança na ação política com a introdução de inovação tem uma relação de dependência direta do estado de espírito das entidades promotoras de inovação, mas sobretudo das características dos líderes que as representam. Tendo sido uma das motivações do Projeto CEV 2015, o aumento da atratividade e competitividade da cidade de Reguengos de Monsaraz, de modo a afirmar esta cidade perante outras cidades produtoras de vinho, a CMRM considerou o Projeto CEV 2015 uma oportunidade única para adoção de inovação na política pública de Reguengos de Monsaraz, pelo que era necessário arriscar. Esta visão de inovação parece destacar alguns traços do município e da personalidade dos seus líderes, como a visão e a persistência, a paixão e a capacidade de resiliência. Entre os fatores que contribuíram para a inovação destacam-se a cultura do risco e o apoio institucional. O facto de a CMRM e os seus líderes não terem hesitado em avançar com a candidatura ao Projeto CEV 2015, enfatiza a importância atribuída a valores associados à diferença, à mudança e à novidade.

Apesar de estarem conscientes da experiência nula deste Município em projetos desta natureza, do volume de investimento exigido pelo projeto e que estavam a atuar num ambiente de incerteza e imprevisibilidade, estavam convictos que teriam capacidade de adaptação à inovação, considerando-se preparados para atuar num ambiente de risco, e colocaram em primeiro lugar os benefícios que poderiam advir da inovação. De acordo com José Calixto tratou-se de

Um risco estratégico, porque senão tivéssemos tomado essa decisão nunca teríamos demonstrado em sede de apresentação de candidatura o grande envolvimento e a mudança de paradigma que existiu na comunidade vitivinícola reguenguense e nas pessoas que passaram a encarar a candidatura como um ato de coragem, como algo que era mesmo para ganhar e depois deu de facto a vitória. Tanto mais que este tipo de projeto não se podia fechar no concelho, teve de se pensar muito para fora e esse pensar fez com que as mentes mais fechadas pensassem “O que é isto da Cidade Europeia do Vinho? Não se vê nada. O que é que nós vimos disto?”. Aqui, teve de existir um corte com estas críticas, porque aquilo que estávamos a fazer era para que as nossas unidades turísticas estejam hoje cheias, para que os nossos produtores tenham um nível elevado de vendas e de notoriedade lá fora, para que fossem eles próprios criadores de processos inovadores na área vitivinícola. Por exemplo, temos uma adega nova licenciada e duas em fase de projeto. Portanto, tudo isto são riscos de irmos à frente e razões para avançar.

Ao nível das várias abordagens que são feitas à implementação do Projeto CEV 2015, os benefícios da inovação verificam-se com maior incidência ao nível do empreendedorismo, no desenvolvimento sustentável do território, na proteção da propriedade intelectual, no enoturismo, na reinvenção de produtos tradicionais ligados à identidade cultural de Reguengos de Monsaraz, nas realizações de ações diplomáticas, na promoção internacional na região e na criação de uma marca que valorizou os produtores locais.

Neste sentido, o estado de espírito inovador da CMRM e dos seus líderes revelou-se como algo intrínseco à implementação do Projeto CEV 2015, uma particularidade que acaba por ser a trave mestra da apresentação da Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015.

A investigação valida como fontes internas de inovação que tiveram importância direta na candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015: a aprendizagem por observação ou imitação, através do contacto estabelecido com as outras CEV, o perfil inovador do município e dos seus líderes que assumiram os riscos que pudessem advir da sua decisão e a constituição de parcerias por exigência do Regulamento de

Participação no Concurso CEV, pelo facto de a Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 ter tido como parceiros o Município de Évora e de Elvas, destacando-se a continuidade do trabalho em parceria realizado e programado no âmbito do Projeto CEV 2015, na Candidatura Reguengos de Monsaraz a CEV 2015|CVP, apresentada em 2016. As fontes externas de inovação não foram objeto de análise empírica, por ausência de evidências suficientes de que estas fontes tiveram importância na implementação do Projeto CEV 2015.

CAPÍTULO 7 – INOVAÇÕES DECORRENTES DO PROJETO CEV 2015

Atendendo aos objetivos estabelecidos na presente investigação e partindo do pressuposto que o Projeto 2015 é um projeto inovador em Reguengos de Monsaraz, considera-se pertinente a análise das inovações decorrentes do mesmo.

O interesse pela inovação ao nível das políticas públicas locais tem sido motivado pelo reconhecimento do seu impacto na criação de valor público, através do crescimento económico local e do aumento da atratividade da região, e de mudanças nas ações políticas, imprimidas pela promoção de eventos internacionais, como é o caso em estudo.

O referencial para a definição de inovação estabelecido pelo Manual de Oslo e enfatizado no enquadramento teórico dentro do contexto dos municípios contempla quatro tipos de inovação: 1) de produto; 2) de processo; 3) organizacional; e, 4) de *marketing*. A necessidade de se obter dados sobre as mudanças decorrentes da implementação do Projeto CEV 2015 no sentido de ser elaborado um quadro de referência que caracterize o referido projeto como algo novo na política pública de Reguengos de Monsaraz constitui o principal objetivo do presente capítulo. Essa análise será feita tendo em consideração os tipos de inovação identificados no Manual de Oslo. Ainda que haja uma especial incidência nos dados recolhidos através da observação não participante e da entrevista, a análise desta temática assentará também nas informações obtidas através da análise documental que complementa e aprofunda a informação adquirida.

7.1. Inovação de produto

Neste ponto, o Projeto CEV 2015 vai ser analisado segundo a tipologia de inovação de produto, entendida neste contexto como uma mudança na ação política, de acordo com o enquadramento teórico. Sendo o Projeto 2015 um projeto diferenciador em Reguengos de Monsaraz considera-se pertinente a análise das três dimensões que permitem diferenciar o Projeto CEV 2015 de outros projetos desenvolvidos pela CMRM e o caracterizam como algo novo na política pública de Reguengos,

nomeadamente: tipologia do projeto; grau de inovação do projeto; e, tamanho do projeto.

7.1.1. Tipologia do projeto

O projeto CEV 2015 é um projeto de carácter internacional, da associação internacional RECEVIN. Da análise efetuada foi possível constatar que até à implementação do Projeto CEV 2015, a CMRM tinha sido apenas parceiro em projetos de âmbito regional (por exemplo, o projeto “TEIAS”) e transfronteiriço (por exemplo, o projeto Ações para o Desenvolvimento das Terras do Grande Lago do Alqueva (ADLA) e o Projeto Estruturante para o Desenvolvimento das Terras do Grande Lago Alqueva (PEGLA) e nunca promotor de um projeto e muito menos de um projeto internacional, pois embora os projetos transfronteiriços sejam de âmbito internacional, a CMRM foi apenas participante nos referidos projetos de âmbito transfronteiriço. De facto, ser promotor de um projeto internacional, como foi o caso do Projeto CEV 2015, foi inovador para o promotor do produto inovador e no âmbito da sua intervenção - internacional.

Quanto à área de atividade, e sem negligenciar o facto de a CMRM ter desenvolvido atividades de promoção do vinho, o Projeto CEV 2015 destaca-se como pioneiro e inovador tendo em conta a importância institucional atribuída ao vinho sem precedentes e pelo facto de ser um projeto de valorização do património imaterial da região e não corresponder à realização de uma obra pública.

Tratando-se de uma mudança na ação política de Reguengos de Monsaraz, enquanto fator de inovação ao nível do âmbito dos projetos anteriormente desenvolvidos no município, esta medida pública foi abrangente a toda a comunidade local, tornando-se evidente a dinâmica de inovação decorrente do Projeto CEV 2015.

7.1.2. Grau de inovação do projeto

A temática principal deste ponto insere-se no grau de inovação presente no Projeto CEV 2015, isto é, a medida de novidade que o mesmo deteve na política pública

em Reguengos de Monsaraz. Antes de mais, importa referir que ao estudar a dimensão em análise tem-se em conta os dois graus de inovação mais encontrados na literatura sobre inovação, incremental e radical. A inovação incremental acontece mediante melhorias num produto ou processo, e a inovação radical acarreta grandes alterações no produto ou processo ou a nível organizacional, e surgem, regra geral, por escolha estratégica. Considerando as variáveis de perceção de inovação de produto, designadamente a nível da dimensão do projeto, da área de intervenção, ao nível da valorização do vinho enquanto património imaterial de Reguengos de Monsaraz e o carácter inovador da forma de intervenção do município, na qualidade de promotor, ressalta-se que o Projeto CEV 2015 representa a introdução de algo novo em Reguengos de Monsaraz.

No que respeita à perceção de inovação pelo próprio município existem referências ao carácter inovador do projeto. Esta realidade pode ser fundamentada pela opinião do Senhor Presidente da CMRM, assumindo um “registo claro de inovação total”, o ser internacional, o ser imaterial e valorizar um produto endógeno que não tinha tido a atenção institucional devida, o abranger a comunidade total, e o facto de o município ser o promotor do evento, fatores que revelam o carácter inovador do Projeto CEV 2015 segundo a dimensão do projeto, a área de intervenção e a forma de intervenção do próprio município, como já foi referido anteriormente.

Além da perceção do carácter inovador do Projeto CEV 2015, foi também percecionado o potencial inovador deste projeto, pois a inovação em causa não surgiu por casualidade, mas sim de uma forma consciente e intencional ao nível institucional. Esta consciência institucional é notória nas palavras do Senhor Presidente da CMRM quando questionado sobre o modo como surgiu a candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015, que via o projeto como um instrumento para implementação de uma estratégia política definida em Reguengos de Monsaraz assente na vitivinicultura e no turismo como motores económicos locais. Questionado sobre se a candidatura ao Projeto CEV 2015 foi uma estratégia planeada ou um mero experimentalismo, o Presidente invocou a consistência nas decisões que iam sendo tomadas pelo Executivo Municipal para fazer *jus* à estratégia delineada, designadamente o facto de este

município ser membro fundador da AMPV e membro associado da RECEVIN. Acrescentou que:

Tivemos intenção de o fazer num momento anterior, mas a estrutura de divisão por países da atribuição da categoria de Cidade Europeia do Vinho fez-nos esperar um ano. Ainda tentámos no ano anterior ter alguma hipótese, mas depois os alinhamentos internacionais não permitiam isso.

Tendo como fundamento as palavras do entrevistado, é possível entender a existência de uma consciência institucional, pois no que respeita à auto percepção de inovação a CMRM sabia de antemão que a implementação do Projeto CEV 2015 traria consigo a notoriedade esperada e pretendida também. Como tal, quando é preparada a candidatura a CEV, em 2014, são já as diversas obras e projetos existentes inseridos neste plano de atuação, em que a CEV não foi um pretexto, mas uma oportunidade de chegar a palcos que de outra forma não tinha sido possível.”

No que respeita à análise do grau de inovação, assumindo a candidatura ao Projeto CEV 2015 como uma opção estratégica da CMRM, cuja implementação provocou grandes alterações de carácter processual, nomeadamente mediante a alteração da programação cultural do município e organizacional que levaram a que as próprias estruturas internas da Câmara Municipal tivessem de se adaptar ao projeto. Por exemplo, o facto de existir uma equipa de missão que nunca se havia criado em outro tipo de projeto, motivos pelos quais esta inovação tem alguns traços de inovação radical.

7.1.3. Tamanho do projeto

Quanto ao tamanho, o Projeto CEV 2015 é um evento cultural de âmbito internacional, considerado no enquadramento teórico como um megaevento, pois trata-se de um evento de grande dimensão que implicou a reestruturação do programa cultural de Reguengos de Monsaraz, através da introdução de uma série de eventos novos e de alterações na programação dos eventos existentes no concelho. Porém, embora esta transformação estivesse prevista desde o momento da candidatura, por exigência do Regulamento de Participação no Concurso CEV, tratou-se de uma situação inovadora em Reguengos de Monsaraz, pois é possível constatar que a realização do

número de atividades está ligada à dimensão do projeto. Ao longo do ano de 2015, conforme explanado no ponto 7.2. foram identificados cento e nove eventos culturais realizados no âmbito do Projeto CEV 2015, tais como feiras, exposições, publicações, conferências e congressos. Além de que foi construído o “Espaço Vinho com Arte”, uma infraestrutura cultural de apoio ao projeto.

Sendo que para as competências de produção técnico-artística dos eventos o município recorreu a ajudas externas, através da celebração de contratos de aquisição de serviços e equipamentos, bem como à realização de parcerias para assegurar o desenvolvimento das atividades propostas e de outras que surgiram no decurso do projeto, permitindo uma maior flexibilidade na adequação da estrutura à atividade em desenvolvimento e uma maior integração dos agentes económicos locais e da comunidade em geral.

Porém, existia nos autarcas a consciência de que a promoção do Projeto CEV 2015, por ser um megaprojeto, acarretaria elevados custos e que, por isso, era necessário recorrer a fundos financeiros europeus. Assim, aquando da apresentação da candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 vivia-se num quadro de indefinição estratégica em relação ao quadro comunitário Portugal 2020 e, consequentemente havia incerteza quanto ao financiamento do projeto com um investimento estimado de 1.091.300,00 € (um milhão e noventa e um mil e trezentos euros). Embora o município tivesse procurado fontes de financiamento, no momento da candidatura as dúvidas relativas às fontes de financiamento constituíram uma situação de risco (financeiro) e o investimento no Projeto CEV 2015 foi canalizado através do orçamento da CMRM para 2015, aprovado em 22.500.000,00 (vinte e dois milhões e quinhentos mil euros). Considerando que se trata de um orçamento anual destinado à cobertura das despesas ordinárias do município (recursos humanos, manutenção de equipamentos públicos municipais, limpeza de ruas, protocolos de transferência de competências para as freguesias), ao comparar o investimento estimado do Projeto CEV 2015 com o orçamento anual da autarquia é possível entender o risco assumido. Como resulta do enquadramento teórico, o risco encontra-se inerente à inovação na política pública, mas o perfil inovador dos autarcas fez a diferença, na medida em que não tiveram receio em arriscar e que acabou por ser um caso de sucesso. Pois, em 2016, este investimento

público foi reembolsado após a aprovação da candidatura Reguengos de Monsaraz CEV 2015|CVP, uma vez que segundo o Presidente da CMRM “a Cidade Europeia do Vinho em 54 milhões de euros de projetos foi aquele projeto que foi melhor avaliado em matéria de valorização do património natural e cultural.”

Da análise das três dimensões foi possível perceber a tipologia de inovação de produto segundo a análise do tipo de projeto, do grau de inovação do projeto, e do tamanho do projeto, facto que levou ao posicionamento da cidade em termos nacionais, e internacionais dando-lhe a notoriedade perspectivada na candidatura, apesar dos riscos que os autarcas e a autarquia tiveram de correr.

7.2. Inovação de processo

Em relação à tipologia de inovação de processo, o Projeto CEV 2015 provocou processos de mudança nos eventos promovidos pela CMRM, mediante a introdução de novas iniciativas em torno do vinho e da alteração substancial dos eventos desenvolvidos pelo município num momento prévio ao projeto CEV 2015. Neste âmbito, indicam-se ainda outros tipos de inovação de processo: a adoção de novos métodos de divulgação e logística, provendo novos recursos para a execução das atividades organizadas no âmbito do Projeto CEV 2015. É nesta dinâmica que será analisada a inovação de processo decorrente do Projeto CEV 2015.

7.2.1. Novos eventos/alterações nos eventos existentes

Relativamente à tipologia de inovação de processo, importa referir que o Regulamento de Participação no Concurso CEV previa que o Dossier de Candidatura a CEV 2015 deveria incluir um programa cultural de dimensão europeia, assente nas particularidades e valorização da criatividade da cidade candidata a CEV, tendo em consideração o seguinte critério: “Reforço da sensibilidade para a cultura e tradições do vinho, ou seja, a cidade deve ter aptidão natural para a organização de ações culturais e de preservação da cultura do vinho” (Regulamento de Participação no Concurso Cidade Europeia do Vinho, 2014). Este critério obrigava, desde logo, o município CEV a realizar novas atividades, ligadas ao vinho e à vinha.

Por um lado, no Dossier de Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 foram apresentadas as atividades que a CMRM pretendia desenvolver no período de Reguengos CEV 2015; por outro lado, na Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura Reguengos de Monsaraz a CEV2015|CVP são referidos os indicadores de realização das atividades desenvolvidas ao longo do Projeto CEV 2015. Estas atividades estão ligadas ao vinho e à vinha, à cultura, ao património, à gastronomia e ao turismo, por serem áreas de incidência do Projeto CEV 2015. É possível verificar no Quadro 8 a dicotomia entre os eventos planificados, os realizados e os eventos não planificados, mas realizados.

Quadro 8 - Projeto CEV 2015 - Eventos planificados, realizados e eventos não planificados, mas realizados

Eventos planificados e realizados	Eventos não planificados, mas realizados
1) Promoção de Reguengos de Monsaraz – Cidade Europeia do Vinho 2015 2) Promoção de Reguengos de Monsaraz – Cidade Europeia do Vinho 2015 no Parlamento Europeu 3) Apresentação nacional do XIV Concurso <i>Selezione del Sindaco</i> 4) Formação na área dos vinhos 5) Sinalização turística enoturismos 6) Inauguração do espaço “Vinho com Arte” 7) Gala da Cidade Europeia do Vinho 2015 8) Bolsa de Turismo de Lisboa 2015 9) Estágio RECEVIN para jovens agricultores Europeus 10) Feira do Livro 11) Observação astronómica com provas de vinho 12) I Trail Running 13) Ação de promoção e divulgação na ANA – Aeroportos de Portugal 14) Fins-de-semana temáticos com restaurantes 15) Exposição itinerante de astrofotografia “O Vinho e o	1) I Grão Capítulo dos Enófilos do Alentejo; 2) Inauguração da Casa do Barro; 3) Alentejo Coral Jovem – Espetáculo de Cante Alentejano; 4) Apresentação do Passaporte Turístico de Reguengos de Monsaraz; 5) Inauguração da WineShop da Ervideira, em Monsaraz; 6) Conferência sobre as “Práticas Musicais no Alentejo: a Terra, as Memórias e o Património”; 7) Conferência Internacional do Vinho e da Vinha; 8) Apresentação de Vinhos de Reguengos de Monsaraz na embaixada de Portugal em Espanha; 9) Visita do Diretor Geral da Organizacional Internacional da Vinha e do Vinho; 10) Receção e apresentação da CEV 2015 no consulado em Sevilha; 11) Dia de Portugal no Consulado de Portugal em Sevilha; 12) Visita do embaixador da Indonésia a Reguengos de Monsaraz; 13) Cidade Europeia do Vinho no Parlamento Europeu; 14) Prova de Vinhos na Embaixada de Portugal em Bruxelas; 15) Vista do Embaixador do Japão a Reguengos de Monsaraz; 16) Feira do Porco Alentejano 2015; 17) Lagoa Wine Show; 18) Vidigueira Branco – Feira do Vinho e do Cante; 19) Feira de Turismo Mundo Abreu; 20) Expo Barrancos 2015 – IX Feira do Presunto e dos Enchidos de Barrancos; 21) Participação na 32.ª Ovibeja; 22) 2.ª Edição do Festival Ibérico do Vinho – Setúbal; 23) XXVII Festado do Vinho – Cartaxo; 24) Saberes e Sabores da Raia – Mourão; 25) FICOR 2015 – Feira Internacional da Cortiça; 26) Évora Wine; 27) Feira de São João 28) Feira Internacional do Artesanato; 29) Festas de Santa Isabel;

<p>Ceu”</p> <p>16) Vinhos Ervideira Rali TT</p> <p>17) Fim-de-semana, Mercado Esporão <i>Slow Food</i> Alto Alentejo 2015</p> <p>18) Festa Ibérica da Olaria e do Barro</p> <p>19) VI Maratona BTT – Piranhas do Alqueva</p> <p>20) Passeios de Barco no Lago Alqueva com Provas de Vinho</p> <p>21) Festas de Santo António/ I ViniReguengos</p> <p>22) Encontro Europeu de Confrarias Enogastrónicas</p> <p>23) Festival do Lagostim</p> <p>24) <i>Dark Sky Party</i> Alqueva</p> <p>25) Congresso Internacional das Polifonias</p> <p>26) Festa do Cante nas Terras do Grande Lago</p> <p>27) Volta a Portugal em bicicleta</p> <p>28) Exporeg – Feira de Atividades Económicas/Rainha das Vindimas de Portugal/ Rainha Europeia das Vindimas</p> <p>29) 35.ª Fatacil - Lagoa</p> <p>30) Ladeira do Berço</p> <p>31) Atividades vinicas para turistas na CARMIM</p> <p>32) Moon Harvest Dark Sky Alqueva</p> <p>33) Festa de S. Mateus – Elvas</p> <p>34) Festa em Honra de Nosso Senhor Jesus dos Passos</p> <p>35) Outubro mês da música</p> <p>36) Conferência “O Arquétipo do vinho da região de Reguengos de Monsaraz”</p> <p>37) Congresso do Vinho e da Vinha</p> <p>38) Comemoração do Dia Europeu do Enoturismo 2015</p> <p>39) Passeio TT Rota do Vinho</p> <p>40) Cante ao Menino</p>	<p>30) Festa do Vinho e da Vinha em Bucelas;</p> <p>31) Rural Beja – ViniPax;</p> <p>32) XXXV Festival Nacional de Gastronomia em Santarém;</p> <p>33) Feira do Montado em Portel;</p> <p>34) Fitur;</p> <p>35) Prowein;</p> <p>36) 9.ª edição das Jornadas Transfronteiriças do Gurumelo;</p> <p>37) ExpoVinis Brasil 2015;</p> <p>38) Wine Tasting Zurique 2015;</p> <p>39) Feira de Zafra;</p> <p>40) XXVI FEHISPOR – Feira de Espanha e Portugal;</p> <p>41) XVI Feira do Vinho e da Azeitona da Extremadura;</p> <p>42) Apresentação do Azeite Milenar CARMIM & Horta da Moura;</p> <p>43) Vinhos da Granacer presentes em almoço aniversário do grupo Kuoni em Évora;</p> <p>44) O Alentejo em Lisboa;</p> <p>45) Divulgação da CEV 2015 no Centro Comercial El Faro;</p> <p>46) Semana Europeia do Vinho no Évora Hotel;</p> <p>47) Estoril Political Fórum 2015;</p> <p>48) Reguengos de Monsaraz no Hotel Hilton em Vilamoura;</p> <p>49) Ação de promoção da CEV 2015 na Universidade de Economia de Mendonza, Uruguai;</p> <p>50) Noite de gala para a comunidade portuguesa – Cap Magellan;</p> <p>51) Ação de promoção dos vinhos de Reguengos de Monsaraz no Estádio da Luz durante o jogo do Benfica-Sporting;</p> <p>52) Convenção da Associação Italiana Citta del Vino;</p> <p>53) 16.ª visita vitivinícola da Associação Portuguesa de Horticultura;</p> <p>54) Ação de promoção no concerto da fadista Mariza;</p> <p>55) ENETUR 2015 (Encontro Nacional de Estudantes de Turismo);</p> <p>56) Congresso ProfMat 2015;</p> <p>57) Colóquio Prospeção e Conservação em Larga Escala da Diversidade das Castas Antigas de Videiras em Portugal;</p> <p>58) XXII Congresso da Associação Nacional de Municípios Portugueses “Afirmar Portugal com o Poder Local”;</p> <p>59) Intercâmbio PartnerHotel e Escola Superior de Hotelaria e Agroturismo da Extremadura;</p> <p>60) Seminário “Da diversidade das castas de vinho aos diferentes paladares. O consumo de vinho enquanto prática social”;</p> <p>61) Apresentação da CEV 2015 aos alunos de Mestrado em Políticas Públicas e Projetos da Universidade de Évora;</p> <p>62) Estágio RECEVIN para jovens vitivinicultores;</p> <p>63) Conferência “Vinho uma moda que veio para ficar?”;</p> <p>64) Corrida de Toiros “Cidade Europeia do Vinho”;</p> <p>65) I Passeio de Automóveis Clássicos – Rota dos Vinhos;</p> <p>66) Lançamento do livro “Reguengos de Monsaraz – A vinha e o vinho”;</p> <p>67) Participação no programa televisivo “Aqui Portugal”;</p> <p>68) Participação no programa televisivo “Somos Portugal”;</p> <p>69) Participação no programa televisivo “Somos Portugal”.</p>
---	---

Fontes: Dossier de Candidatura de Reguengos de Monsaraz a Cidade Europeia do Vinho 2015 (2014) e Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura de Reguengos de Monsaraz CEV2015/CVP (2016).

De acordo com o Quadro 8 constata-se que os quarenta eventos que a CMRM se propôs a desenvolver no período de Reguengos de Monsaraz CEV foram todos

realizados. Para além dos eventos planificados, foram ainda realizados outros sessenta e nove eventos não planificados. De um modo geral, os eventos adicionais estão relacionados com espetáculos culturais, a realização de ações diplomáticas, a participação em feiras nacionais e internacionais, a participação em programas televisivos, as apresentações oficiais, a organização e a presença em colóquios e conferências, a publicidade em eventos desportivos e as publicações decorrentes do Projeto CEV 2015. Daqui resulta que os novos eventos são do mesmo tipo dos eventos planificados em sede de candidatura, facto que não acrescentou exigência ao trabalho que já estava a ser desenvolvido, ou seja, com os mesmos meios, recursos humanos e técnicas foi possível concretizar cento e nove eventos. Quer nos eventos planificados quer nos eventos não planificados a ação concentra-se essencialmente nos produtos-estrela dos eventos, o vinho e a região onde é produzido. A divulgação de todos os eventos foi realizada com a imagem da CEV 2015, ao mesmo nível que os logotipos das entidades organizadoras. Isto é explicado pelo facto de a maioria das atividades terem sido realizadas no estrangeiro, com o objetivo de internacionalizar a imagem de Reguengos de Monsaraz e dos seus vinhos.

Questionado sobre a justificação para o aumento substancial da quantidade de eventos realizados durante a fase de implementação do Projeto CEV 2015 em relação ao número de eventos identificados no Dossier de Candidatura, o Presidente da CMRM afirmou que:

Mais do que a confiança de que tudo estava a correr bem, a vontade que nós tínhamos em utilizar este projeto para chegar, de facto, a sítios que não estavam pensados muitas vezes, nem antes do projeto nem depois do projeto e que surgiram na altura. Por exemplo, a ação do dia de Portugal, realizada em Sevilha, como uma grande ação de promoção dos vinhos surgiu de um evento que estava programado e aconteceu em momento anterior a esse e como correu tão bem disseram-nos imediatamente: “tem aqui o protocolo disponível, façam favor de promover os vossos produtos”. Portanto, são ações que resultaram do facto de estarmos no crescendo de um processo que não tinha balizas muito fixas. Quer dizer se estávamos a projetar Portugal na Europa e no mundo todas as oportunidades que houvessem aproveitávamo-las.

Da leitura do Quadro 9 e das palavras do Presidente, José Calixto, é possível constatar que o número de atividades desenvolvidas no período Reguengos de Monsaraz a CEV superou as expectativas criadas pela CMRM e pelos seus líderes no momento da elaboração do Dossier de Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015. Em

termos percentuais, as atividades não planificadas, mas realizadas representam 63,90% da totalidade das atividades realizadas. Assim sendo, a execução do Projeto CEV 2015 ultrapassou o projeto.

Os eventos adicionais podem considerar-se como uma forma de interação mais completa, de modo que a mensagem transmitida pelo Projeto CEV 2015 tivesse mais profundidade, de modo a permitir alcançar um nível de notoriedade e reconhecimento de Reguengos de Monsaraz superior ao previsto no momento inicial de candidatura. Isto implica que, por exemplo, a participação no maior encontro de lusodescendentes no Salão Nobre da Câmara de Paris, onde a região de Reguengos de Monsaraz representou a CIMAC, ao mesmo tempo que promoveu o seu território através da entrega de folhetos e material corporativo. A importância destes atos de relações públicas é sublinhada pelo facto de completarem a informação constante das notas de imprensa, tendo em conta o contato com públicos diferenciados, através de uma comunicação especializada e de carácter não-massificado, o que aumenta o grau de capacidade de fixação da memória da região e da criação de valor. Portanto, a realização dos eventos não planificados é associada a algo intrínseco ao decurso do Projeto CEV 2015 com o objetivo de alcançar o reconhecimento, nacional e internacional, da região de Reguengos de Monsaraz e dos seus vinhos. Estas particularidades permitem justificar a realização de tantos eventos adicionais.

Para além da promoção de novas atividades decorrentes do Projeto CEV 2015, verifica-se que a programação dos principais eventos do concelho de Reguengos de Monsaraz, como é o caso da Festa Ibérica da Olaria e do Barro, das Festas de Santo António (festas populares do concelho), da Festa do Cante e da Feira de Atividades Económicas de Reguengos de Monsaraz (Exporeg) sofreu alterações substantivas. Da leitura do Quadro 9 é possível observar a estrutura dos referidos eventos num momento prévio ao Projeto CEV 2015, bem como as alterações decorrentes do mesmo e inerentes a cada evento.

Quadro 9 – Projeto CEV 2015 – Alterações nos principais eventos

Eventos	Estrutura pré Projeto CEV 2015	Atividades adicionais
Festa Ibérica da Olaria e do Barro (de 21 a 24 de maio de 2015)	Exposição de trabalhos em barro; Espetáculos musicais; Jornadas da Olaria e do Barro; Demonstrações de trabalho dos artesãos de olaria ao vivo.	Integração entre a Olaria e o Vinho; Nas Jornadas da Olaria e do Barro passaram a ser abordados os temas da Olaria e do Vinho, bem como um levantamento histórico da sua proximidade; A atividade passou a ter como pressuposto divulgar e promover a olaria de S. Pedro do Corval, bem como os vinhos de Reguengos de Monsaraz.
Festas de Santo António (de 11 a 14 de junho de 2015)	Espetáculos musicais; Eventos desportivos; Marchas populares; Mostra gastronómica de produtos regionais; Exposição de automóveis clássicos e antigos; Exposições de motas e bicicletas clássicas.	I “ViniReguengos” - feira de vinhos locais, nacionais e internacionais.
Festa do Cante nas Terras do Grande Lago (24 e 25 de julho de 2015)	Espetáculos musicais; Exposições; Colóquios; Palestras; <i>Workshops</i> .	Restabelecimento da relação entre o cante e o vinho, através da recriação dos cenários de tabernas, tendo como tema central o vinho do trabalho.
EXPOREG – Feira de Atividades Económicas (de 13 a 16 de agosto)	Exposição de empresas; Exposição de pecuária; Largada de touros; Espetáculos musicais; Eventos desportivos; Feira de Santa Maria (feira franca).	A temática central da EXPOREG 2015 foi o vinho, tendo sido feita uma mostra nacional e internacional de vinho, em parceria com o Ayuntamiento de Almendralejo e os seus produtores; Concurso Rainha das Vindimas de Portugal; Concurso Rainha Europeia das Vindimas.

Fonte: Adaptado de Dossier de Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 (2014)

De um modo geral, as alterações aconteceram de três formas: através da introdução de, pelo menos, uma atividade relacionada com a temática do vinho ou da vinha, como por exemplo a criação da I ViniReguengos, no âmbito das Festas de Santo António e do Concurso Rainha das Vindimas, na EXPOREG 2015; a temática central do evento passou a girar em torno do vinho, como é o caso da Festa Ibérica da Olaria e do Barro 2015 e da EXPOREG 2015; através da criação de simbioses entre o vinho e outros produtos regionais, designadamente a olaria e o cante. Trata-se de alterações

substanciais, uma vez que implicaram mudanças significativas na programação e estrutura dos eventos.

7.2.2. Novos métodos de divulgação

Na vertente de novos métodos de divulgação dos vinhos de Reguengos de Monsaraz e das atividades a realizar no âmbito do Projeto CEV 2015, com base numa referência à Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura Reguengos de Monsaraz CEV 2015|CVP, surgem como fortes apostas da CMRM para efetivação da divulgação do Projeto CEV 2015, o lançamento do livro “Reguengos de Monsaraz, A Vinha e o Vinho”, e a elaboração da aplicação informática “Reguengos de Monsaraz APP”.

Figura 4 – Métodos de divulgação do Projeto CEV 2015



Fonte: Arquivo Municipal

A aplicação informática “Reguengos de Monsaraz APP” (Figura 4) permitiu ao utilizador conhecer os vinhos e enoturismos, o património edificado e imaterial, o astroturismo, o lago Alqueva, as tradições, a gastronomia, as unidades hoteleiras e restaurantes, assim como ver a calendarização de todas as atividades da CEV 2015.

O livro “Reguengos de Monsaraz – A Vinha e o Vinho” é da autoria da escritora Gabriela Carvalho, e foi lançado no dia 14 de novembro de 2015, no âmbito das Comemorações do Dia Europeu do Enoturismo, no espaço Vinho com Arte. Esta obra retrata a história do vinho em Reguengos de Monsaraz, constituindo um método de divulgação dos vinhos de Reguengos de Monsaraz e do seu território de elevada

relevância. O lançamento desta obra foi a chave de ouro das Comemorações do Dia Europeu do Enoturismo 2015, com o objetivo maior de promover e divulgar Reguengos de Monsaraz enquanto CEV 2015. De acordo com o Senhor Presidente da CMRM, “O livro foi um meio de divulgação produzido nuns milhares de exemplares que ficaram nas mãos de muita gente e em que valorizámos toda a história da nossa vitivinicultura e no momento atual os nossos nove produtores.”

Porém, existiram outros momentos igualmente marcantes como foi o caso da eleição da Rainha das Vindimas, as Galas de Abertura e de Encerramento do Projeto CEV 2015, momentos ligados às confrarias enogastrómicas e aos dos prémios que o próprio Projeto CEV 2015 recebeu.

Relativamente à vertente de novos métodos de promoção registam-se várias aquisições de serviços no sentido de operacionalizar os eventos desenvolvidos no âmbito do Projeto CEV 2015 e integrar a comunidade como parte deste projeto. Indica-se, como exemplo, a aquisição de copos gravados com a frase “Cidade Europeia do Vinho 2015” (Figura 5) considerados elementos estruturantes para o sentido de pertença, assim como a aquisição da prestação de serviços de pintura do teto do Salão Nobre dos Paços do Concelho, alusiva a Reguengos de Monsaraz CEV 2015 (Figura 6). Estas referências deixam patentes a importância atribuída ao projeto CEV 2015, enquanto fator de inovação quando comparado com outros projetos desenvolvidos em Reguengos de Monsaraz.

Figura 5 – Copo CEV 2015



Fonte: Arquivo Municipal

Figura 6 – Teto do Salão Nobre



Fonte: Arquivo municipal

Concluindo esta tipologia de inovação, com base nos dados analisados obteve-se que o grau de importância atribuído à adoção de novos métodos de divulgação e de promoção foi desde o início do projeto elevado, no sentido de promover o Projeto CEV 2015 e a região de Reguengos de Monsaraz.

7.3. Inovação organizacional

O pilar fundamental para dar resposta ao novo produto, mas também ao novo processo, prende-se com a adaptação da estrutura organizacional à inovação. No que diz respeito à inovação organizacional decorrente do Projeto CEV 2015, a informação recolhida evidencia dois tipos: o desenvolvimento de novas práticas na organização interna do município e a adoção de novos métodos de organização de relações externas com outras entidades ou agentes económicos locais. A partir destes dois tipos de inovação organizacional é possível analisar o modelo e estratégias de inovação organizacional adotados pela CMRM para responder às necessidades inerentes à implementação do Projeto CEV 2015.

7.3.1. Novas práticas na organização interna da CMRM

Na vertente de inovação organizacional a nível do desenvolvimento de novas práticas na organização interna da CMRM decorrentes do Projeto CEV 2015 evidencia-se a constituição de uma equipa de trabalho dedicada exclusivamente à promoção e divulgação deste evento. Esta equipa foi denominada equipa CEV 2015, sendo composta por três técnicos da CMRM especializados nas áreas de turismo, promoção de eventos e património imaterial e, quando necessário, por outros técnicos que os acompanharam nas feiras nas quais o município esteve presente (Figura 7). A escolha destes técnicos para estabelecer os contactos necessários para o desenvolvimento das atividades do projeto CEV 2015 e ser o rosto deste projeto em feiras nacionais e internacionais deveu-se segundo o Presidente da CMRM não só à formação académica de cada um, mas essencialmente à experiência que detinham pelas funções que exercem no município. Dado que estes técnicos se encontravam integrados noutros serviços da CMRM antes do Projeto CEV 2015, houve a necessidade de reestruturar esses serviços e redistribuir as tarefas que executavam. Foi uma tarefa fácil e os serviços municipais em causa continuaram a funcionar na sua plenitude.

A principal preocupação dos autarcas incidiu sobre os serviços disponibilizados através do Gabinete de Apoio ao Desenvolvimento Económico (GADE), uma vez que as funções inerentes ao mesmo eram desempenhadas em exclusivo por um dos técnicos deslocados para a equipa CEV. Este serviço é de extrema importância para a CMRM enquanto pedra basilar na divulgação das potencialidades do concelho e na prestação de informação sobre as linhas de financiamento e promoção de ações de sensibilização e apoio na fase de candidatura e desenvolvimento de projetos aos respetivos promotores.

Figura 7 – Equipa CEV



Fonte: Arquivo municipal

Em termos de processo de decisão, a CMRM desenvolve, por um lado, um conjunto de ações materiais que têm a ver com a infraestruturação do concelho e, por outro, ações imateriais viradas para a cultura, ação social, educação, desporto e juventude. No entanto, os processos de valorização do património cultural e natural e do tecido empresarial que representa o ciclo produtivo da vinha e do vinho não faziam parte dos processos de decisão dos autarcas deste município, logo “o processo que levou à candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV de 2015 é um processo mental inovador, que marca uma diferença para aquilo que era a prática política da autarquia, e portanto há aqui uma mudança”, segundo o Senhor Presidente da CMRM. Isto é, esta candidatura motivou a tomada de decisões, nomeadamente ao nível da realização de novas atividades e eventos, que fortalecesse a sua atratividade e posicionamento, uma vez que estava em causa a projeção de um evento internacional e não de um mero evento cultural local (como por exemplo as Festas de Santo António ou a Exporeg). Pelo que, mostrou-se necessária a existência de um planeamento das atividades do município que desempenhasse um papel mais ativo ao nível do potencial turístico da cidade, já que o Projeto CEV 2015 iria valorizar os recursos patrimoniais e culturais da cidade, tais como o turismo vinícola, designadamente o Grande Lago Alqueva, o artesanato, Monsaraz, o Cante e a Gastronomia.

Neste sentido, do ponto de vista político o Projeto CEV 2015 tornou o vinho numa das atividades centrais da política pública de Reguengos de Monsaraz. Porém, não se trata de uma valorização de *per si*, ou seja, a CMRM ao promover o Projeto CEV 2015 não olhou apenas para a garrafa de vinho, mas também para os produtores locais e para o território onde se contextualiza essa produção, pois é esse território que ajuda a valorizar a produção vitivinícola da região. Resulta também que atrás da garrafa de vinho, a CMRM promoveu em todos os palcos que esteve presente o leque de valores turísticos que defendem a região.

7.3.2. Novos métodos de organização de relações externas

De acordo com o enquadramento teórico e a entrevista realizada ao Senhor Presidente da CMRM, a constituição de parcerias entre entidades públicas e privadas

representa um desvio importante em relação à tradicional estrutura organizacional dos municípios. Neste prisma, a constituição de parcerias foi destacada pela CMRM como um dos pontos fortes e inovadores do Projeto CEV 2015. Neste caso, no que diz respeito à adoção de novos métodos de organização de relações externas, enquanto fator da tipologia de inovação organizacional, ressaltam-se as parcerias estabelecidas com agentes económicos locais. Não obstante, as parcerias constituídas no âmbito do Projeto CEV 2015 tenham resultado de uma imposição normativa prevista no Regulamento de Participação do Concurso CEV, foi possível constatar que se trataram de parcerias que perduraram no tempo, em prol de um objetivo comum: a qualificação e a promoção do vinho e da região de Reguengos de Monsaraz. Só assim seria possível alcançar benefícios para todos os envolvidos e lhes proporcionar meios e motivações para poderem manter o nível de produtividade e de qualidade dos vinhos de Reguengos de Monsaraz, bem como a promoção a nível nacional e internacional da região.

Os parceiros identificados englobam entidades dos setores privado, público e sem fins lucrativos, não se restringindo apenas às empresas produtoras de vinho, e abrangendo todos os setores de atividade e organizações de qualquer dimensão: da organização individual às sociedades anónimas (Quadro 10), sendo que cada entidade dentro das suas responsabilidades trabalhou para a produção, qualificação e promoção do vinho e da região de Reguengos de Monsaraz.

Numa ótica de continuidade e como prova da solidez das parcerias constituídas no momento da candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015, verificou-se a extensão deste trabalho com os parceiros da candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 numa candidatura posterior (apresentada na CIMAC, em 2016) denominada Reguengos de Monsaraz CEV 2015|CVP, facto demonstrativo do interesse dos parceiros pela participação em atividades associadas ao Projeto CEV 2015. Da análise do Anexo I – Cartas de Apoio do Dossier de Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 e da Candidatura de Reguengos de Monsaraz CEV 2015|Capital dos Vinhos de Portugal, conclui-se que os parceiros do Projeto CEV 2015 são os mesmos parceiros da candidatura de Reguengos de Monsaraz CEV 2015|CVP. Com o objetivo de facilitar a leitura, organizaram-se os parceiros do Projeto CEV 2015 por áreas de atividade no Quadro 10.

Quadro 10 – Parceiros do Projeto CEV 2015

Setor	Parceiros
Privado	1) CARMIM; 2) Esporão; 3) Ervideira; 4) GRANACER – Administração de Bens, S.A. 5) Monte das Serras; 6) Herdade do Barrocal; 7) Sociedade Agrícola Quinta da Várzea, Lda.; 8) Luís Duarte Vinhos; 9) Delta Cafés Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda.; 10) Nautialqueva Serviços Náuticos, Lda; 11) Plantivet, Lda.; 12) TVI – Televisão Independente; 13) Piçarra – Multimédia e Gestão de Conteúdos, Lda.; 14) Rádio Portel, Lda.; 15) Jornal <i>online</i> LusoNotícias – Alentejo; 16) Revista de Vinhos; 17) Jornal “A Defesa”; 18) Rádio Corval, CRL (RC Alentejo); 19) Unirádio – Rádio Voz de Reguengos Crl; 20) Palavra, Jornal Mensal; 21) Horta da Moura; 22) EcorkHotel; 23) Évora Hotel 24) Fundação Alentejo;
Público	25) Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo; 26) Entidade Regional de Promoção Turística do Alentejo; 27) Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo; 28) Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, S.A.; 29) Comissão Vitivinícola Regional Alentejana; 30) Rota dos Vinhos do Alentejo; 31) Presidente da Delegação Socialista Portuguesa no Parlamento Europeu; 32) Direção Regional da Agricultura e Pescas do Alentejo; 33) Direção Regional de Cultura do Alentejo; 34) Instituto da Vinha e do Vinho; 35) Instituto de Emprego e Formação Profissional; 36) Município de Évora; 37) Município de Elvas; 38) Município de Lisboa; 39) Município de Coruche; 40) Junta de Freguesia de Corval; 41) Junta de Freguesia de Monsaraz; 42) Junta de Freguesia de Reguengos de Monsaraz; 43) União das Freguesias de Campo e Campinho; 44) Ayuntamiento de Almendralejo; 45) Ayuntamiento de Alconchel; 46) Ayuntamiento de Cheles; 47) Ayuntamiento de Salvatierra de los Barros; 48) Ayuntamiento de Villanueva del Fresno; 49) Universidade de Évora; 50) Universidade de Aveiro; 51) Instituto Politécnico de Beja 52) Agrupamento de Escolas de Reguengos de Monsaraz;

	53) Universidade Aberta;
Não lucrativo	54) Associação Transfronteiriça dos Municípios das Terras do Grande Lago Alqueva; 55) Associação Técnica dos Viticultores do Alentejo; 56) Associação de Jovens Agricultores do Sul; 57) Associação de Escanções de Portugal; 58) Confraria dos Enófilos do Alentejo; 59) Confraria dos Gastrónomos do Algarve; 60) Retecork – Rede Europeia de Territórios Corticeiros; 61) Santa Casa da Misericórdia de Monsaraz; 62) Sociedade artística Reguenguense; 63) Secção de Motorismo da Sociedade Artística Reguenguense; 64) Sociedade Filarmónica Corvalense; 65) Grupo Desportivo BTT Piranhas do Alqueva; 66) Casa de Cultura de Corval; 67) Consórcio da Cidade Monumental Mérida; 68) Feiras e Exposições do Sul; 69) Ribera del Guadiana; 70) Consorcio Museo del Vino de Almendralejo; 71) Institución Ferial Tierra de Barros; 72) Ruta del Vino Ribera del Gadiana; 73) Gota – União de Dadores de Sangue de Corval; 74) Associação de Desenvolvimento Local; 75) Atlético Sport Clube; 76) Bombeiros Voluntários de Reguengos de Monsaraz; 77) Casa do Benfica de Reguengos de Monsaraz; 78) Centro de Convívio da Barrada; 79) Centro Cultural Caridadense 1.º de Maio; 80) Centro Cultural do Outeiro; 81) Clube de Caça e Pesa de Matineiros; 82) Clube de Caçadores e Pescadores do Campinho; 83) Associação de Nadadores Salvadores de Reguengos de Monsaraz; 84) Corpo Nacional de escutas Agrupamento 1085; 85) Associação Gente Nova – Associação do Desenvolvimento Económico e Cultural de Campinho; 86) Grupo Columbófilo Albino Fialho; 87) Grupo Cultural e Desportivo da Freguesia de Monsaraz; 88) Associação de Voluntariado em Movimento de Reguengos de Monsaraz; 89) Liga dos Combatentes do Núcleo de Reguengos de Monsaraz; 90) Núcleo Sporting Clube Portugal de Reguengos de Monsaraz; 91) Rota de Água – Associação de Desenvolvimento Local da Freguesia de Campo; 92) Santa Casa da Misericórdia de Reguengos de Monsaraz; 93) Sociedade Columbófila Corvalense; 94) Sociedade União e Progresso Aldematense; 95) Sociedade Filarmónica Harmonia Reguenguense; 96) Associação de Caçadores de São Gens; 97) Associação de Caçadores de Monsaraz; 98) Associação de Festas Nossa Senhora das Dores Campinho; 99) Casa de Convívio de Reguengos de Monsaraz; 100) Grupo de Forcados Amadores de Monsaraz; 101) Casa do Povo de Reguengos de Monsaraz.

Fontes: Adaptado de Dossier de Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 (2014) e da Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura Reguengos de Monsaraz CEV|CVP (2016)

O quadro evidencia a existência de cento e um parceiros do projeto CEV 2015, sendo a maioria deles organizações do setor não lucrativo, em número de quarenta e sete, seguida das entidades do setor público, que foram vinte e oito e, por último as entidades do setor privado, em número de vinte e quatro. Em termos percentuais as organizações do setor não lucrativo representam 47,52% dos parceiros do Projeto CEV 2015, as entidades do setor público representam 28,72% dos parceiros e as entidades do setor privado representam 23,76% dos parceiros. Tais factos demonstram que as organizações do setor não lucrativo, assumiram-se como os principais parceiros da CMRM no âmbito do Projeto CEV 2015, possivelmente devido ao facto de a maioria das ações e atividades realizadas em/sobre Reguengos de Monsaraz serem promovidas por associações, facilitando a divulgação do projeto, designadamente através da inclusão do logotipo CEV 2015 nos cartazes dos eventos por si organizados.

Para a CMRM o trabalho em parceria constituiu um dos pontos inovadores do Projeto CEV 2015. Para além disso, o relacionamento com outras entidades constituiu uma forma de inovação organizacional local. Segundo o Presidente José Calixto, “Todo o processo de constituição de parcerias foi inovador, porque nunca tinha visto na mesma sala os nove produtores vitivinícolas de Reguengos e isto foi importantíssimo para nós.”

Com base na informação recolhida, registou-se que a inovação organizacional em análise e expressa mediante o desenvolvimento de novas práticas na estrutura interna da CMRM e a adoção de novos métodos de organização de relações externas serviu de base à inovação de produto e de processo decorrentes do Projeto CEV 2015.

7.4. Inovação de marketing

A última tipologia de inovação em análise é a inovação de *marketing*. Com base no enquadramento teórico e de acordo com o Manual de Oslo, a inovação de *marketing* envolve a implementação de novos métodos que provoquem alterações substanciais na conceção, posicionamento, preço ou embalagem do produto. De acordo com a informação recolhida, através da observação não participante e da análise documental verificou-se a existência de inovações de *marketing* decorrentes do Projeto CEV 2015. Dentro dos tipos de inovações de *marketing* existentes, destacam-se alterações ao nível

da implementação de novos métodos de comunicação e publicidade para promoção do projeto: a criação do logotipo CEV 2015 e ao nível do *design* dos documentos oficiais da CMRM, e dos copos com o logotipo da CEV 2015.

7.4.1. Novos métodos de comunicação e publicidade

No que concerne à implementação de novos métodos de comunicação e publicidade, registou-se a publicitação do Projeto CEV 2015 nos vários meios de comunicação, tendo sido emitidas notas de imprensa e momentos televisivos sobre a candidatura CEV 2015. Assinala-se a interação com os jornais Expresso e Diário do Sul. Por último, regista-se a publicidade ao Projeto CEV 2015 em eventos desportivos. O Quadro 11 contempla a informação relativa à Publicitação do Projeto CEV 2015, tendo em consideração os meios de comunicação, a designação, a data e o promotor do evento.

Quadro 11 – Publicitação do Projeto CEV 2015

Meios de Comunicação	Designação	Data	Promotor
Notas de imprensa	“Vinhos de Reguengos de Monsaraz premiados no XIII Concurso Internacional “La Selezion del Sindaco”	15/07/2014	Local.pt
	“Vinhos de Reguengos premiados em Itália”	16/07/2014	LusoNotícias
	“Vinhos de Reguengos premiados em concurso internacional”	16/07/2014	Rádio Elvas
	“Vinhos de Reguengos de Monsaraz premiados em concurso internacional”	16/07/2014	Rádio Campo Maior
	“Vinhos de Reguengos de Monsaraz premiados no XIII concurso internacional “La Selezion del Sindaco”	16/07/2014	Tudobem – Informação Regional
	“AlentApp e Câmara de Reguengos lançam aplicação da Exporeg para smartphones e tablets”	13/08/2014	Elvas.com.pt – o portal da cidade
	“Reguengos: Município apresenta candidatura a cidade europeia do vinho, na EXPOREG”	13/08/2014	Tribuna Alentejo
	“Regional: exporeg vai promover candidatura de Reguengos de Monsaraz a Cidade Europeia do Vinho 2015”	13/08/2014	TV guadiana – Alentejo em direto
	“Exporeg vai promover candidatura a Cidade Europeia do Vinho 2015”	14/08/2014	Rádio Campo Maior
	“Reguengos de Monsaraz quer ser Cidade Europeia do Vinho 2015”	14/08/2014	Site Descla
	“Reguengos quer Cidade Europeia do	14/08/2014	LusoNotícias

	Vinho”		
	“Reguengos de Monsaraz quer ser a Cidade Europeia do Vinho 2015”	14/08/2014	Opção Turismo
	“Reguengos de Monsaraz quer ser Cidade Europeia do Vinho 2015”	14/08/2014	Jornal Oje
	“Exporeg vai promover candidatura de Reguengos de Monsaraz a Cidade Europeia do Vinho 2015”	14/08/2014	Tudobem – Informação Regional
	“Mais de 100 expositores presentes na 22.ª Exporeg em Reguengos de Monsaraz”	14/08/2014	Lusa – Agência de Notícias de Portugal, S.A.
	“Reguengos de Monsaraz quer ser Cidade Europeia do Vinho 2015”	14/08/2014	Lusa – Agência de Notícias de Portugal, S.A.
	“Reguengos de Monsaraz quer ser Cidade Europeia do Vinho 2015”	14/08/2014	Correio da Manhã
	“Mais de 100 expositores presentes na 22.ª Exporeg em Reguengos de Monsaraz”	14/08/2014	PortoCanal
	“Mais de 100 expositores presentes na 22.ª Exporeg em Reguengos de Monsaraz”	14/08/2014	Visão
	“Mais de 100 expositores presentes na 22.ª Exporeg em Reguengos de Monsaraz”	14/08/2014	RTP
	“Mais de 100 expositores presentes na 22.ª Exporeg em Reguengos de Monsaraz”	14/08/2014	Expresso
	“Exporeg vai promover candidatura de Reguengos de Monsaraz a Cidade Europeia do Vinho 2015”	14/08/2014	Local.pt
	“Mais de 100 expositores presentes na 22.ª Exporeg em Reguengos de Monsaraz”	14/08/2014	Destak
	“Reguengos quer Cidade Europeia do Vinho”	14/08/2014	LusoNotícias
	“Reguengos de Monsaraz quer ser a Cidade Europeia do Vinho 2015”	14/08/2014	Opção Turismo
	“Reguengos: Produção vitivinícola é o tema central da Exporeg”	14/08/2014	Rádio Diana
	“Alentejo – Reguengos de Monsaraz quer ser Cidade Europeia do Vinho 2015”	15/08/2014	Café Portugal/Lusa
	“Reguengos de Monsaraz quer ser Cidade Europeia do Vinho 2015”	15/08/2014	Adega24.com
	“Mais de 100 expositores presentes na 22.ª Exporeg em Reguengos de Monsaraz”	15/08/2014	Gazeta Rural
	“Reguengos de Monsaraz candidata a Cidade Europeia do Vinho 2015”	17/08/2014	Rádio Nova Antena
	“Reguengos de Monsaraz voltou a receber mais uma Exporeg”;	18/08/2014	Rádio Campanário
	“Reguengos de Monsaraz quer ser Cidade Europeia do Vinho em 2015”	18/08/2014	Correio Alentejo TV
	“Reguengos de Monsaraz: Mais de 100 expositores presentes na 22.ª Exporeg”	18/08/2014	Diário Digital
Cobertura televisiva	Ação de formação na área dos Vinhos para os agentes económicos do concelho de Reguengos de Monsaraz	28/01/2015	RTP1
	“Aqui Portugal”	23/05/2015	RTP1

	“Telejornal da RTP1”	23/07/2015	RTP1
	“Verão Total”	12/08/2015	RTP1
	“Somos Portugal”	13/12/2015	TVI
Publicações em Jornais	Capa Falsa Jornal Expresso	21/02/2015	Jornal Expresso
	Capa Falsa Jornal Expresso	08/10/2015	Jornal Expresso
	Revista Especial Vinhos Jornal Expresso – 6 páginas	08/10/2015	Jornal Expresso – Revista Especial Vinhos
	Campanha anual Diário do Sul	18/05/2015 a 18/12/2015	Jornal Diário do Sul
Eventos desportivos	12.º Torneio de Bridge do Alentejo	17/01/2015	Homologado pela Federação Portuguesa de Bridge
	CARMIM Alqueva Formula Windsurfing 2015	17/02/2015	Clube Naval de Portimão, Associação Portuguesa de Formula Windsurfing, CMRM e Centro Náutico de Monsaraz
	Motrilinos sob Rodas	08/03/2015	Centro Cultural dos Motrilinos
	Land Rover Wine Expedition 2015	21/03/2015	Ervideira, Herdade da Calada e Pêra-Grave – Quinta de S. José de Peramanca
	Apresentação da Volta ao Alentejo	25/03/2015	Liberty Seguros
	Volta ao Alentejo em Bicicleta – Etapa Final em Reguengos	29/03/2015	Liberty Seguros
	I Trail Running Monsaraz	29/03/2015	Grupo Desportivo Piranhas do Alqueva
	Apresentação Nacional Rali TT CARMIM	22/04/2015	Secção de Motorismo da Sociedade Artística Reguenguense
	Rali TT Vinhos CARMIM	01/05/2015	Secção de Motorismo da Sociedade Artística Reguenguense
	<i>Light Run</i> em Família	16/05/2015	CPCJ de Reguengos de Monsaraz – Comissão de Proteção de Crianças e Jovens do concelho de Reguengos de Monsaraz
	X Corrida em Família	10/06/2015	CMRM
	VI Maratona BTT Piranhas do Alqueva e Campeonato Nacional de XCM	05/07/2015	Grupo Desportivo Piranhas do Alqueva
	Noite de Homenagem a José Mestre Batista – Corrida de Toiros	08/07/2015	CMRM
	Conferência de Imprensa de apresentação da 77.ª Volta a Portugal em Bicicleta	28/07/2015	Liberty Seguros
	Volta a Portugal em Bicicleta	29/07/2015	Liberty Seguros
	Corrida de Toiros “Cidade Europeia do	04/09/2015	Verdadeira Festa,

Vinho”		Lda.
I Passeio de Cicloturismo da Casa do Benfca	01/11/2015	Casa do Benfca de Reguengos de Monsaraz
Passeio de Automóveis – Rota dos Vinhos	14/11/2015	Secção de Motorismo da Sociedade Artística Reguenguense
43. ^a Exposição Nacional e Pré-Ibérica de Columbofilia	09/01/2016	Federação Portuguesa de Columbofilia e CMRM

Fontes: Adaptado de Dossier de Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 (2014) e Memória Descritiva e Justificativa de Reguengos de Monsaraz CEV 2015|CVP (2016)

Do Quadro 11 constata-se que as notas de imprensa sobre a Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 foram emitidas por meios de comunicação de âmbito regional e nacional. De salientar que apesar de não constar do quadro houve promoção internacional do Projeto CEV 2015. O interesse de jornalistas internacionais especializados na área do vinho surgiu desde o início do Projeto CEV 2015, mediante a realização de reportagens sobre o Projeto CEV 2015 e a região de Reguengos de Monsaraz a nível mundial, temática desenvolvida no Capítulo 8. Num total de trinta e três notas de imprensa, a imprensa nacional teve mais peso na publicitação da candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015, com dezoito notas de imprensa, enquanto a imprensa regional emitiu quinze notas de imprensa. O quadro evidencia também que a maior parte das notas de imprensa foram emitidas após o anúncio de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015, na cerimónia de inauguração da 22.^a Exporeg, que decorreu de 14 a 18 de agosto de 2014, tanto que a designação que prevalece é “Reguengos quer ser Cidade Europeia do Vinho 2015”. Dentro do tipo de inovação de *marketing*, realizaram-se cinco momentos televisivos de grande relevância, quatro dos quais foram cobertos pela RTP1. Estes momentos aconteceram ao longo do ano CEV 2015, e serviram para promover o projeto e a região de Reguengos de Monsaraz. O quadro revela ainda que no Jornal Expresso foram feitas duas capas falsas, seis páginas na revista especial de Vinhos e dez inserções de fevereiro a novembro de 2015. Além disto, existiu a campanha anual do projeto CEV 2015 no Diário do Sul. No que diz respeito à publicidade, o Projeto CEV foi publicitado em dezanove eventos desportivos, fundamentalmente, de cariz local. Face aos dados apresentados, a implementação de inovação ao nível dos métodos de comunicação e publicidade foi uma forte aposta da CMRM para a promoção do Projeto CEV 2015, pois os *spots* publicitários referenciados

surgiram no âmbito do projeto constituindo, assim, uma novidade em comparação com a situação anterior à sua implementação.

De referir que, com base no Balanço da CEV 2015, ainda não foram compiladas as audiências dos noticiários de televisões e de rádios que transmitiram reportagens relacionadas com o Projeto CEV 2015, bem como as notas de imprensa produzidas sobre este projeto e as inserções publicitárias em diversos meios de comunicação sobre o mesmo. Porém, ressalta-se que o apuramento destes números finais não tem relevância para a presente investigação, uma vez que os dados recolhidos acerca da implementação de novos métodos de comunicação e de publicidade da Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 dão a ideia necessária da influência destes fatores enquanto inovação de *marketing* decorrente do Projeto CEV 2015.

7.4.2. Criação do logotipo CEV 2015

Dentro dos tipos de inovação de *marketing* acima enunciados, surge a criação do logotipo CEV 2015, ilustrado na Figura 8. O vinho e o património foram os temas escolhidos pela CMRM como elementos comunicacionais. Este logotipo foi desenhado pelos trabalhadores do Gabinete de Comunicação e Imagem da CMRM e pode definir-se por ser um misto do traço das Fortificações de Monsaraz, enquanto expoentes máximos do património edificado do concelho de Reguengos de Monsaraz e de um copo de vinho com as cores dos tipos de vinho desta região, ou seja, a cor amarelo representa os vinhos brancos, a cor rosa representa os vinhos rosé e a cor vermelho representa os vinhos tintos. Esta simbologia deve-se ao reconhecimento do património e do vinho, como referências ligadas à identidade cultural de Reguengos de Monsaraz.

Figura 8 – Símbolo CEV 2015

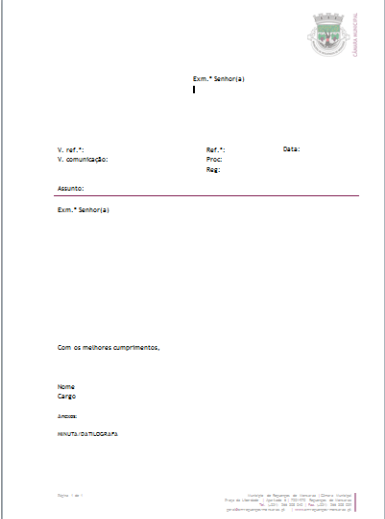
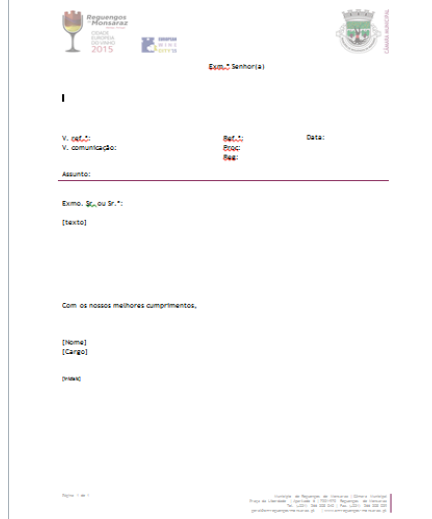
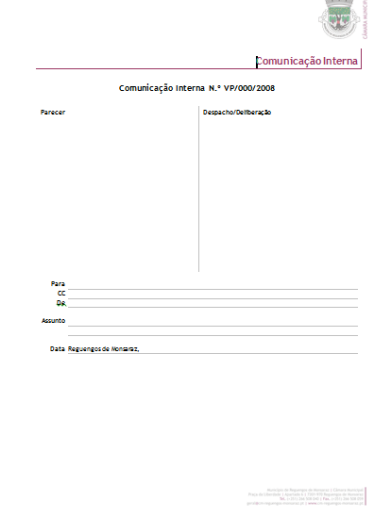
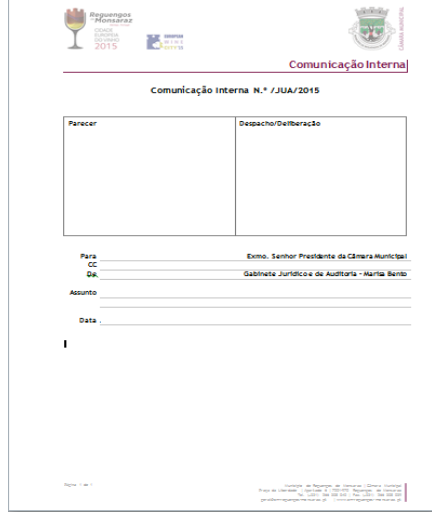




Fonte: Município de Reguengos de Monsaraz

7.4.3. Alterações no *design* dos documentos oficiais da CMRM

Com base na informação recolhida, registaram-se ainda alterações no *design* dos documentos oficiais da CMRM, tais como ofícios, comunicações internas e informações, dos quais passou o logotipo da CEV 2015 (Figura 8), constituindo uma alteração significativa ao nível de inovação de *marketing*, conforme quadro comparativo dos anos de 2014 e 2015.

Quadro 12 – *Design* dos documentos oficiais da CMRM 2014/2015

Modelo de documentos	2014	2015
Ofício	 <p>Exm.ª Senhor(a)</p> <p>V. ref.ª: _____ Ref.ª: _____ Data: _____ V. comunicação: _____ Proc.º: _____ Assunto: _____ Exm.ª Senhor(a)</p> <p>Com os melhores cumprimentos,</p> <p>Nome Cargo Assinatura Assinatura do Encarregado</p>	 <p>Exm.ª Senhor(a)</p> <p>V. ref.ª: _____ Ref.ª: _____ Data: _____ V. comunicação: _____ Proc.º: _____ Assunto: _____ Exm.ª Sr.ª</p> <p>Com os nossos melhores cumprimentos,</p> <p>(Nome) (Cargo) (Assinatura)</p>
Comunicação interna	 <p>Comunicação Interna N.º VP/000/2008</p> <p>Para: _____ CC: _____ De: _____ Assunto: _____ Data: Reguengos de Monsaraz,</p>	 <p>Comunicação Interna N.º /JUA/2015</p> <p>Para: _____ CC: _____ De: _____ Assunto: _____ Data: _____</p>

Informação		
	 <p>Gabinete da Vereação</p> <p>INFORMAÇÃO N.º 00/VP/2008</p> <p>TÍTULO DA INFORMAÇÃO</p> <p>Reguengos de Monsaraz, [data]</p> <p>[Nome] [Cargo]</p>	 <p>Gabinete da Presidência</p> <p>SERVIÇO:</p> <p>Doc: _____</p> <p>Ass: _____</p> <p>N.º: _____</p> <p>INFORMAÇÃO N.º 00/GP/2015</p> <p>Título da Informação</p> <p>Reguengos de Monsaraz, [data]</p> <p>[Nome] [Cargo]</p>

Fonte: Elaboração própria

Com o objetivo de facilitar a leitura apresenta-se o Quadro 13, que está organizado por tipologia de inovação.

Quadro 13 – Sumário das inovações decorrentes do Projeto CEV 2015 por tipologia de inovação

Tipologias de inovação	Inovações decorrentes do Projeto CEV 2015
Inovação de produto	Tipologia de projeto; Grau de inovação do projeto; Tamanho do projeto.
Inovação de processo	Novos eventos/alterações em eventos existentes; Novos métodos de divulgação e logística.
Inovação organizacional	Novas práticas na organização interna do Município; Novos métodos de organização de relações externas.
Inovação de marketing	Novos métodos de comunicação e publicidade; Criação do logotipo da CEV 2015; Alterações ao nível do <i>design</i> dos documentos oficiais do Município.

Fonte: Elaboração própria

Com base nos dados referidos, há registos de todos os tipos de inovação, podendo considerar-se que para que exista inovação basta que se tenha executado alguma das quatro tipologias de inovação analisadas, logo está-se perante uma situação inovadora. Apesar dos múltiplos tipos de inovação registados, a inovação organizacional foi o pilar fundamental para dar resposta às inovações de produto e de

processo decorrentes do Projeto CEV 2015, uma vez que a CMRM teve capacidade para construir uma estrutura organizacional interna sólida necessária. O Presidente da CMRM resume de forma lúcida o grau de inovação que o Projeto CEV 2015 envolveu para a autarquia e a política pública de Reguengos de Monsaraz. Na sua opinião, o Projeto CEV 2015 foi:

Um projeto de inovação total. Desde logo em termos da própria candidatura, o tipo de projeto, o facto de ser imaterial, o não corresponder a uma grande obra pública, o ser internacional, o abranger a comunidade toda, o valorizar um produto que não tinha tido a atenção institucional que já deveria ter tido, com um grande trabalho dos produtores no percurso de quarenta a cinquenta anos principalmente em termos de evolução qualitativa nas últimas quatro ou cinco décadas, mas que não tínhamos sabido cavalgar a onda até aqui e fazer o que fizemos agora. Claramente houve características de inovação que até levaram as próprias estruturas institucionais do município a adaptar-se a este tipo de projetos. Como autarca, para mim, isso já é normal, porque de alguma forma este projeto marcou o início deste tipo de ações. No município já encaramos com normalidade este tipo de projetos imateriais, como por exemplo o que anexámos a seguir à CEV que é o Reguengos de Monsaraz CEV 2015|CVP. É o desenvolvimento deste projeto, desde planos de marketing territorial, de valorização do setor específico como é o enoturismo, de promoção dos nossos vinhos num circuito de grandes feiras internacionais. Enfim, nós estamos num processo de continuidade do projeto CEV 2015 com naturalidade, com um processo criativo hoje, mas, de facto, estas não eram as preocupações.

CAPÍTULO 8 – ANÁLISE PÓS PROJETO CEV 2015

No dia 13 de fevereiro de 2016, Reguengos de Monsaraz passou o título de CEV a Conegliano – Valdobbiadene, cidades italianas condecoradas CEV 2016. Ao olhar para trás, fica-se a saber que o Projeto CEV 2015 teve na sua génese fatores como a materialização da estratégia política que tinha sido definida pela CMRM aquando da aprovação do QREN 2007/2013, o significado do vinho e a importância do setor vitivinícola em Reguengos de Monsaraz, as características do concelho, em termos de património natural, material e imaterial, o aumento da atratividade e a competitividade entre as cidades, assim como o facto de existirem inovações decorrentes do Projeto CEV 2015, justificam a relevância em analisar o pós Projeto CEV 2015.

De um modo geral, para dar resposta a este objetivo optou-se por fazer uma abordagem do que adveio do Projeto CEV 2015 em três dimensões: a materialização do projeto, uma nova abordagem da promoção de Reguengos de Monsaraz e o reconhecimento internacional da região de Reguengos de Monsaraz. Com base nestes contextos, torna-se possível perceber as formas de consolidação das inovações introduzidas no âmbito do Projeto CEV 2015.

8.1. CEV 2015: base da nova política local

No dia 14 de fevereiro de 2016, a CMRM iniciou um novo ciclo, designado por “ciclo de continuidade”. Ao longo do período CEV 2015, verificou-se uma projeção sem precedentes dos vinhos e do território de Reguengos de Monsaraz, pelo que era necessário dar continuidade a este trabalho com o objetivo de elevar mais o nome de Reguengos de Monsaraz e dos seus vinhos. Na opinião do Presidente da CMRM

Todo o Projeto foi pensado numa linha de continuidade [e] desde o início que estávamos bastante conscientes que Reguengos de Monsaraz - A Cidade Europeia do Vinho 2015 não se esgotava no ano 2015, antes pelo contrário, este seria o ano de arranque de uma série de atividades com vista à promoção dos nossos vinhos e do nosso território. A programação da Cidade Europeia do Vinho foi pensada para o ano 2015, mas tendo sempre presente que o seu impacto se deveria perpetuar.

Para a análise do pós Projeto CEV 2015 merecem um sublinhado dois factos: registo da marca Reguengos de Monsaraz - Capital dos Vinhos de Portugal e eleição do

Senhor Presidente da CMRM como Presidente da RECEVIN. Os indicadores em análise possuem abordagens e enquadramentos distintos pelo que se considera pertinente proceder à sua descrição individual.

8.1.1. Marca Reguengos de Monsaraz – CVP

A ideia de registar a marca Reguengos de Monsaraz – CVP surgiu na sequência de Reguengos de Monsaraz ter ostentado o título de CEV 2015, de esta região ser a maior das oito sub-regiões do Alentejo Central e de o vinho ser o motor da economia do concelho. A ideia foi a de criar uma marca que para além da valorização dos vinhos produzidos em Reguengos de Monsaraz desse a conhecer a gastronomia, o enoturismo e o património da região. De acordo com o Presidente José Calixto:

As marcas não existem para nos tornarmos administrativamente capitais do que quer que seja, nem existem para se registarem e se arquivarem. Trata-se de um instrumento de gestão territorial, de um instrumento de promoção territorial. Portanto, o que pretendemos com a marca não se esgota no registo, não se pode esgotar no mesmo. Esta formalização permite de facto que outras formalizações sejam bastante difíceis ou impossíveis. O objetivo desta marca abrangente não é o de sermos melhor que ninguém, é o de termos orgulho naquilo que fazemos e de o divulgarmos de uma forma muito específica. Mais, esta marca tem uma intencionalidade muito grande. O seu registo na língua inglesa permite ganhar proximidade com outras regiões e podermos lutar em mercados internacionais. Desta forma, consolidámos os benefícios que tínhamos muito bem inventariados, que queríamos que se verificassem com a candidatura CEV 2015, pois desde cedo que considerámos que este projeto não poderia ser um processo efémero, ou seja um processo de vapor que se vai e, por isso, sempre o pensámos de uma forma que pudesse persistir no território e fora dele. E cedo registámos a marca Capital dos Vinhos de Portugal. Foi por aqui que tentámos consolidar essa embalagem.

A marca Reguengos de Monsaraz – CVP foi registada junto do Instituto de Registo de Propriedade Industrial em 2016 e apresentada na edição de 2016 da BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa. Apresenta-se como uma marca mista sendo composta por expressões descritivas e uma imagem, conforme ilustra a Figura 9.

Figura 9 – Marca Reguengos de Monsaraz - CVP



Fonte: Arquivo Municipal

Construída a partir da estratégia concebida para a CEV 2015, a imagem da marca Reguengos de Monsaraz – CVP mantém como elementos comunicacionais o vinho e o património, que segundo uma referência constante da Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura Reguengos de Monsaraz CEV 2015|CVP mantêm uma “relação indissociável”. De realçar que a expressão descritiva da marca se encontra em língua portuguesa e em língua inglesa, numa estratégia de valorização nacional e internacional dos vinhos e da região de Reguengos de Monsaraz. Mais uma vez, esta imagem foi desenhada pelos trabalhadores do Gabinete de Comunicação e Imagem da CMRM, mantendo o traço das Fortificações de Monsaraz e um copo de vinho em tons de amarelo e vermelho, representativos dos dois tipos de vinhos que predominam na região: vinho branco e vinho tinto.

Na sequência do registo da marca Reguengos de Monsaraz – CVP foi apresentada a candidatura Reguengos de Monsaraz – CEV 2015|CVP, que teve por base os documentos Uma Estratégia de Especialização Inteligente para o Alentejo, da CCDRA, e o Documento Estratégico Turismo do Alentejo 2014-2020, da Visão, Prioridades, Estratégias e Eixos de Intervenção, da ERT, e pretendeu, fundamentalmente, reforçar a importância da estratégia da vitivinicultura construída a partir do Projeto CEV 2015.

Com base na informação recolhida na Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura Reguengos de Monsaraz CEV 2015|CVP é feito um levantamento das iniciativas decorrentes do Projeto CEV 2015 (inovação de processo – criação de novos eventos) que permanecerão nas agendas cultural e política da CMRM, assumindo-se,

desta forma, o mencionado ciclo de continuidade. As iniciativas referidas são as seguintes:

- Formação das unidades hoteleiras, restauração e técnicos;
- Utilização do espaço “Vinho com Arte”;
- Sinalização de produtores de vinhos e enoturismos;
- Realização da feira vitivinícola “ViniReguengos”;
- Continuação do trabalho em parceria.

No que diz respeito à marca Reguengos de Monsaraz – CVP, ressalta-se ainda uma referência à Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura Reguengos de Monsaraz CEV 2015|CVP onde a CMRM assume a intenção de, ao longo dos anos 2016/2017, ativar a referida marca, através da promoção conjunta entre vinhos e enoturismo, tendo como base o Plano Operacional para o Enoturismo desenvolvido pela ERTAR e aproveitar todas as competências adquiridas pela equipa CEV para gerir a ativação da referida marca. De acordo com José Calixto:

Se este processo começasse agora, talvez tivéssemos de delegar a sua elaboração numa consultora que fizesse os planos e nos dissesse quais as ações a tomar. Porém, atualmente a única coisa que precisamos é o apoio de instituições como a Agência Portuguesa para a Promoção Externa do Alentejo e eventualmente o Instituto da Vinha e do Vinho, a Entidade Regional de Turismo como entidades facilitadoras. Agora os planos são definidos por nós e as ações, bem como os sítios onde temos de ir e pela relação que temos com os produtores que têm um papel fundamental na promoção desta marca. Constituindo uma vantagem na definição de ações concretas que de forma pragmática criem valor.

8.1.2. Eleição do Presidente da CMRM como Presidente da RECEVIN

É relevante, também, como forma de materialização do Projeto CEV 2015, a eleição do Presidente da CMRM, José Calixto, como Presidente da RECEVIN, em 01 de abril de 2016, durante a Assembleia Geral da RECEVIN, que decorreu em Valdobbiadene, cidade italiana que em conjunto com a cidade de Conegliano liderou o grupo de cidade italianas que ostentaram o título de CEV 2016 (Figura 10).

Figura 10 – Momento da eleição do Presidente da CMRM como Presidente da RECEVIN



Fonte: Arquivo Municipal

A candidatura de José Calixto foi apresentada pela AMPV, na sequência de Reguengos de Monsaraz ter sido CEV 2015 e do facto de este ter sido o líder do projeto. Com base na informação recolhida, percebe-se que esta nomeação adveio, também, do balanço positivo do trabalho realizado ao longo desse período, desenvolvido através de mais de uma centena de eventos culturais, da presença em feiras, quer nacionais, quer internacionais, da cobertura televisiva de eventos/momentos CEV 2015, da realização de ações diplomáticas e de apresentações oficiais, da organização de colóquios/conferências, da publicidade em eventos desportivos e de publicações lançadas durante o período CEV 2015, destacando-se o reconhecimento internacional que foi desenvolvido ao longo do referido período.

Tendo presente as competências adquiridas durante o período CEV 2015, o Presidente José Calixto apresentou como objetivos para o seu mandato de três anos como Presidente da RECEVIN: estabelecer uma estrutura de acessos a fundos comunitários, constituir as Rotas do Vinho da Europa e trabalhar o enoturismo com todos os parceiros europeus, criar uma rede de Museus do Vinho da Europa e uma grande base de dados dos territórios vinhateiros da Europa, bem como promover os interesses comuns das regiões vitícolas na economia europeia, reforçar a representação das diversas regiões junto das instituições europeias e posicionar um espaço/grupo de trabalho em Bruxelas que vise a defesa dos territórios produtores de vinho e,

simultaneamente, valorize e aumente a dimensão da RECEVIN (Município de Reguengos de Monsaraz, 2016).

De realçar que a eleição de José Calixto como Presidente da RECEVIN só foi possível por ser Presidente da CMRM, pois o primeiro cargo exige o segundo. Na opinião do Presidente da CMRM:

Se não tivesse existido a Cidade Europeia do Vinho claramente Reguengos de Monsaraz não teria a notoriedade que tem hoje na Rede Europeia das Cidade do Vinho. Todo o processo de eleição do Presidente da Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz para Presidente da RECEVIN obviamente que teve a ver com o desenvolvimento deste projeto, ou seja, foi um cargo que dependeu do sucesso da CEV 2015, e todos os palcos onde fomos que permitiram facilmente reconhecer que muitas portas se abriram por via deste projeto.

Deste modo, torna-se possível salientar a importância crescente de Reguengos de Monsaraz no contexto do “mundo do vinho”, mais propriamente no contexto da RECEVIN, enquanto uma rede que agrega cerca de oitocentos territórios vinhateiros e enoturísticos europeus, localizados na maioria dos dez países membros: Alemanha, Bulgária, Eslovénia, Espanha, França, Grécia, Hungria, Itália, Portugal e Sérvia.

Em suma, a consolidação do trabalho realizado ao longo do período Reguengos de Monsaraz CEV 2015 deu-se no registo da marca Reguengos de Monsaraz – CVP e na eleição do Presidente da CMRM como Presidente da RECEVIN como formas de dar continuidade ao trabalho realizado, uma vez que o vinho assume não só um papel determinante na região de Reguengos de Monsaraz, mas também se apresenta como elemento construtor da identidade de um povo. O território passou a ser comunicado não com um brasão, mas com uma marca territorial na perspetiva do que é que cria valor através da capacidade de atrair turismo cultural que tenha a ver com aquilo que Reguengos de Monsaraz tem para oferecer como cultura e património, ou seja, aquilo que faz ter sempre presentes os valores que a região tem para oferecer a quem a visitar.

8.2. Nova abordagem da promoção de Reguengos de Monsaraz

O Projeto CEV 2015 teve um papel central de inovação na ação política em Reguengos de Monsaraz, existindo em Reguengos de Monsaraz novos projetos locais

com qualidade e dinamismo que utilizam o vinho como ferramenta para desenvolver negócios e oferecer produtos e serviços cada vez mais inovadores.

Na sequência do Projeto CEV 2015, os produtores e agentes económicos locais sentiram necessidade de acolher padrões de qualidade que se adaptassem a uma nova realidade para desenvolverem negócios que vão ao encontro das expectativas dos visitantes e dos clientes da região. Neste contexto, surgiu a criação de novas infraestruturas de alojamento local, de novas adegas e enoturismos que acabam por ser ofertas subjacentes numa promoção meritosa por parte de Reguengos de Monsaraz. Por outro lado, apesar de o estudo do Projeto CEV 2015 como um projeto turístico não ser um dos objetivos da presente investigação, considerou-se uma mais-valia para a presente investigação analisar brevemente a evolução de visitas turísticas ao concelho de Reguengos de Monsaraz.

8.2.1. Potencial para o turismo

Um valor que regista o potencial para o turismo é o número de visitas turísticas. Neste âmbito, no concelho de Reguengos de Monsaraz registou um aumento significativo de visitas turísticas em 2015 em relação a 2014. Os dados de visitas referenciados no Balanço da CEV 2015 foram obtidos através do número de registos efetuados nos locais de interesse no concelho de Reguengos de Monsaraz, ou seja, nos Postos de Turismo de Reguengos de Monsaraz e de Monsaraz, no Museu Mestre Batista, localizado na cidade de Reguengos de Monsaraz, na Casa Monsaraz, na Igreja Matriz Nossa Senhora da Lagoa, no Museu do Fresco, na Igreja da Misericórdia, na Galeria de Santiago, na Torre de Menagem, sítios na Vila de Monsaraz e na Casa do Barro, em São Pedro do Corval. O Quadro 14 permite caraterizar, em termos globais, a dinâmica de visitas turísticas no concelho de Reguengos de Monsaraz, nos anos de 2014, 2015 e 2016.

Quadro 14 – Evolução de visitas turísticas no concelho de Reguengos de Monsaraz entre 2014 e 2016

Postos de Turismo e Monumentos	2014	2015	Variação 2014/2015	Evolução (%)	2016	Variação 2015/2016	Evolução (%)
Posto de Turismo de Reguengos	4112	4507	395	9,6%	3764	-743	-16,5%
Museu José Mestre Batista	3638	2591	-1047	-28,8%	1387	-1175	-45,9%
Posto de Turismo de Monsaraz	21523	28457	6934	32,2%	20863	-7594	-26,7%
Casa Monsaraz ¹⁰	4956	2228	-2728	-55%	-	-	-
Igreja Matriz Nossa Senhora da Lagoa	65545	78212	12 667	19,3%	76349	-1863	-2,4%
Museu do Fresco	7206	7457	251	3,5%	10767	3310	44,4%
Igreja da Misericórdia	10517	11572	1055	10%	9293	-2279	-19,7%
Galeria de Santiago	12174	14174	2000	16,4%	14748	154	1,1%
Torre de Menagem*	6459	4528	-1931	-29,9%	2898	-1630	-36,0%
Casa do Barro	-	6306	-	-	4982	-	-
TOTAL	136130	160032	17596	17,6%	154679	-5791	-3,6%

Fonte: Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura Reguengos de Monsaraz CEV2015|CVP (2016)

Através da análise ao Quadro 14, constata-se que em 2015, o registo de um total de 160032 visitas, tendo havido um aumento de 17,6% no número de visitas aos locais de interesse do concelho face a 2014 (total de 136130), o que equivale a 17596 novos visitantes. Com maior destaque na Igreja Matriz da Nossa Senhora da Lagoa, com um registo de mais 12667 visitantes face a 2014 (32,2%) e no Posto de Turismo de Monsaraz, com mais 6934 visitantes em relação ao ano de 2014 (19,3%). Por outro lado, em 2016 registou-se um decréscimo significativo do número total de visitantes em relação ao ano de 2015, de 5791 visitantes, correspondente a -3,6 %. Porém, apesar de o número total de visitantes ter sofrido uma redução, é observável um aumento de 44,4% do número de visitas no Museu do Fresco, e um ligeiro acréscimo de 1,1% das visitas na Galeria de Santiago. Salienta-se que estes dois locais representam 45,5% do número total de visitantes no ano de 2016.

¹⁰ Tanto a Casa Monsaraz como a Torre de Menagem estiveram abertas ao público no ano de 2015 num período mais reduzido do que em 2014.

Numa análise à escala nacional, verifica-se uma forte tendência para o desenvolvimento do turismo em Portugal, que constitui um setor estratégico prioritário para Portugal, na medida em “tem uma importância verdadeiramente estratégica para a economia portuguesa em virtude da sua capacidade em criar riqueza e emprego. (...) O turismo está a viver um bom momento. As receitas estão a aumentar.” (Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), 2007, p.3). O contínuo crescimento e desenvolvimento do turismo em Portugal tem atraído novos segmentos de turistas, com o objetivo de melhorar a experiência turística de visitantes nacionais e estrangeiros. Esta situação indicia que se está perante um setor que permite aos pontos turísticos de referência nacional alcançar notoriedade e reputação. Segundo um inquérito realizado em 2014 pelo Instituto do Turismo de Portugal (IPDT), o Turismo em Portugal deixou de se restringir ao sol e mar, sendo percecionados outros aspetos e mais-valias dos locais turísticos enquanto oportunidades de negócio, dando resposta a uma procura cada vez maior, diversa, atenta e exigente, como é o caso do Enoturismo. O setor turístico para o Produto Interno Bruto (PIB) em que Portugal praticamente dobra as médias europeia e mundial – 3,4% e 3,1%, respetivamente (WTTC, 2015) e a elevada percentagem de emprego gerado direta ou indiretamente pelo setor do turismo, que representa 15,7% do total do emprego em Portugal. Apesar da tendência positiva de crescimento turístico que se verifica a nível nacional, o aumento de visitas turísticas ao concelho de Reguengos de Monsaraz é expressivo no ano de 2015, facto que tende a evidenciar o Projeto CEV 2015 como um fator potenciador do turismo em Reguengos de Monsaraz.

8.2.2. Novos projetos locais

O título de CEV 2015 trouxe consigo responsabilidades acrescidas para os produtores e agentes económicos locais, fazendo com que estes se tivessem de adaptar a uma nova realidade, indo ao encontro de padrões de qualidade para corresponderem às expectativas que têm sobre o aumento da procura por parte de turistas, mediante a promoção de novos projetos locais enquadrados na criação de novas adegas e enoturismos.

O Quadro 15 identifica os novos projetos locais, organizados por tipologia de projeto, com indicação da data de inauguração dos mesmos, bem como da sua localização. Houve a inauguração de duas lojas de vinhos: a *Wine Shop* Ervideira em Monsaraz e o Espaço CARMIM em Reguengos de Monsaraz. No ramo da hotelaria, em 18 de março de 2016, foi inaugurado o primeiro hotel de cinco estrelas do concelho de Reguengos de Monsaraz, a Herdade de São Lourenço do Barrocal. No que diz respeito à criação de novas adegas e enoturismos, na mesma data de inauguração do hotel, foi inaugurada a Adega São Lourenço do Barrocal. Registou-se, ainda a recuperação do Monte Novo para Adega e Enoturismo pela empresa Luís Duarte Vinhos e a aquisição da adega e enoturismo do Monte do Limpo, por um grupo chinês.

Quadro 15 – Pós Projeto CEV 2015 - Novos projetos locais

Tipologia	Projeto	Data de inauguração/Data prevista de inauguração	Localização
Loja de vinhos	<i>Wine Shop</i> Ervideira	03/02/2016	Monsaraz
	Espaço CARMIM	14/04/2017	Reguengos de Monsaraz
Hotel	Herdade de São Lourenço do Barrocal	18/03/2016	Monsaraz
Adegas e enoturismos	Adega São Lourenço do Barrocal	18/03/2016	Monsaraz
	Luís Duarte Vinhos	—	Reguengos de Monsaraz
	Monte do Limpo	—	Monsaraz

Fonte: Adaptado de Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura Reguengos de Monsaraz CEV 2015|CVP (2016)

8.3. Reconhecimento internacional

No que concerne ao reconhecimento internacional de Reguengos de Monsaraz, da informação recolhida ressaltam dois fatores: a realização de reportagens internacionais sobre o Projeto CEV 2015 e a região de Reguengos de Monsaraz, e os convites para participação da CMRM em feiras internacionais pela primeira vez em 2015, e que voltaram a ser realizados em 2016.

É notável o facto de o Projeto CEV 2015 ter permitido que a região de Reguengos de Monsaraz assumisse um papel de centralidade europeia na área

vitivinícola, comprometendo-se com a promoção da cultura, da identidade, das paisagens, do património e dos territórios vinhateiros a nível internacional. Ressalta-se que a própria candidatura Reguengos de Monsaraz CEV 2015|CVP é assumida pela CMRM como uma forma de internacionalização da economia local e regional. Destaca-se ainda o facto de a Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo ter atribuído o prémio “Melhor Iniciativa Internacionalização” ao Projeto CEV 2015.

Um conceito relevante é o de “internalização”. Atendendo à efetivação do reconhecimento externo do Projeto CEV 2015 e da região de Reguengos de Monsaraz é de fulcral importância a análise dos fatores acima enunciados. Para o Presidente da CMRM:

O desafio de criar valor num mundo global foi o grande desafio do projeto CEV 2015, chamando as pessoas até nós para comprar vinho, para vir passear e fazer turismo no nosso território, com conhecimento de causa e com motivação para tal.

8.3.1. Reportagens internacionais

O interesse de jornalistas internacionais especializados na área do vinho foi revelador do reconhecimento externo de Reguengos de Monsaraz desde o início do Projeto CEV 2015, mediante a realização de reportagens sobre o Projeto CEV 2015 e a região de Reguengos de Monsaraz a nível mundial. Estas reportagens foram de elevada importância pelo facto de contribuírem para o aumento da visibilidade externa da região de Reguengos de Monsaraz. Outro aspeto que merece destaque é a distância geográfica existente entre os países editores das reportagens. O Quadro 16 apresenta uma amostra de dez reportagens mundiais sobre o Projeto CEV 2015 e a região de Reguengos de Monsaraz com indicação da publicação e do país editor.

Quadro 16 – Reportagens sobre o Projeto CEV 2015 e a região de Reguengos de Monsaraz de nível mundial

Publicação	País editor	Data (2015)
TravMedia	Holanda	5 a 8 de fevereiro
Marie Claire	Brasil	3 a 10 de março
Gastronomic Nomad	Espanha	6 a 8 de abril
Travel World News	Estados Unidos da América	6 a 8 de abril

Gourmamism	Rússia	6 a 8 de abril
Food and Fabulous	África do Sul	12 a 15 de abril
Le Quotidien	Luxemburgo	21 a 24 de abril
La Libre Belgique	Bélgica	21 a 24 de abril
RAI3	Itália	15 a 18 de junho
Revista Garzia	França	6 a 18 de setembro
Évasion TV	Canadá	19 a 22 de novembro

Fonte: Elaboração própria

Considerando que o início oficial da CEV 2015 aconteceu no dia 21 de fevereiro de 2015 após a entrega da bandeira com a distinção de CEV 2015 pela RECEVIN à CMRM, de acordo com os dados conclui-se que desde o seu início que o Projeto CEV 2015 começou a ser falado não apenas a nível europeu, mas também noutros continentes, como é o caso dos continentes americano e africano. Sublinha-se que a maioria das reportagens foi publicada durante o mês de abril.

8.3.2. Participação em feiras internacionais de turismo e de vinhos

A identificação da participação de Reguengos de Monsaraz em feiras internacionais de turismo foi um dos maiores desafios do Projeto CEV 2015.

A perceção existente ao nível da CMRM quanto à importância da sua presença em feiras internacionais de turismo e de vinhos afigurou-se viável desde o início do Projeto CEV 2015, quer enquanto autênticos espaços dinamizadores de atividade económica, enriquecendo o conteúdo com que os decisores, os interessados e os utilizadores interagem, quer como uma possibilidade para a internacionalização dos vinhos e da região de Reguengos de Monsaraz.

Em termos globais, as feiras transmitem uma visão geral e atualizada sobre a oferta a nível do património natural, material e imaterial de determinada região, funcionando como instrumentos de comunicação e divulgação. Tratando-se de feiras internacionais a afluência de público é mais diversificada, verificando-se uma maior abertura das fronteiras económicas. Ou seja, as feiras são pontos de encontros dos diversos setores de atividade, possibilitando o diálogo entre decisores, interessados e utilizadores. Em articulação com a liberalização mundial do comércio, as feiras internacionais apresentam-se como um fator de elevada importância em termos de

internacionalização, pois acabam por aportar um valor muito significativo a nível da promoção internacional, evidenciando as características diferenciadoras da região. Do Quadro 17 consta a participação da CMRM em feiras internacionais durante os anos de 2015 e 2016.

Quadro 17 – Participação em feiras internacionais 2015/2016

Feiras	Local	Tema
FITUR – Feira Internacional de Turismo	Madrid (Espanha)	Turismo
Prowein	Duseldorf (Alemanha)	Vinhos
ExpoVinis Brasil	São Paulo (Brasil)	Vinhos
Wine Tasting Zurique	Zurique (Suíça)	Vinhos
FEHISPOR – Feira de Espanha e Portugal	Badajoz (Espanha)	Turismo
Feira do Vinho e da Azeitona da Extremadura	Almendralejo (Espanha)	Vinhos e azeite

Fonte: Adaptado de Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura de Reguengos de Monsaraz CEV 2015|CVP (2016)

Numa análise ao universo de feiras apresentado é de referir que num total de seis feiras, cinco foram realizadas no continente europeu, e uma foi realizada no continente americano, mais propriamente no Brasil. O número reduzido de presenças em feiras assinala que o Município de Reguengos está a dar os primeiros passos neste tipo de eventos. Porém, a segunda participação nas mesmas feiras, em 2016, revela a intenção do município de uma participação a longo prazo. Este é, claramente, um *input* de inovação decorrente do Projeto CEV 2015. A experimentação de “novos usos” permitiu que o município voltasse a marcar presença nas mesmas feiras em 2016. Em 2015, esta presença foi assinalada através da instalação de um *stand* alusivo à CEV 2015. Por sua vez, em 2016, foi instalado o *stand* alusivo a Reguengos de Monsaraz – CVP e ao património da região.

Tendo em conta os padrões e as dinâmicas enunciadas são considerados três focos de análise da situação pós Projeto CEV 2015: consolidação do projeto; nova abordagem da promoção de Reguengos de Monsaraz; e reconhecimento internacional da região de Reguengos de Monsaraz.

A consolidação do trabalho realizado em 2015 materializou-se por meio do registo da marca Reguengos de Monsaraz – CVP, assumida pela CMRM como forma de

continuar a trabalhar na promoção dos vinhos e da região de Reguengos de Monsaraz e com o objetivo de permanecer como líder na produção vitivinícola. A par deste aspeto, ressalta-se, neste contexto, a eleição do Senhor Presidente da CMRM como Presidente da RECEVIN, ficando claro que o balanço positivo do Projeto CEV 2015 teve um papel central na eleição em causa, mas também revelou a importância crescente de Reguengos de Monsaraz no “mundo dos vinhos”.

No âmbito do Projeto CEV 2015 surgiu uma nova abordagem de promoção de Reguengos de Monsaraz mediante duas vertentes: o potencial para o turismo e a criação de novos projetos locais. Por um lado, em 2015, verificou-se o aumento do número de visitantes para conhecerem a região de Reguengos de Monsaraz, por outro os produtores e agentes económicos locais sentiram necessidade de ir ao encontro de padrões que se adaptassem à nova realidade decorrente da implementação do Projeto CEV 2015 para desenvolverem negócios que vão ao encontro das expectativas que têm sobre o aumento da procura por parte de turistas.

O reconhecimento internacional dos vinhos e da região de Reguengos de Monsaraz derivado do Projeto CEV 2015 encontrou eco no interesse dos jornalistas estrangeiros desde o início do projeto. Ressalta-se a elevada importância destas reportagens pelo facto de terem contribuído para o aumento da visibilidade externa da região. Registou-se também como fator de relevante interesse no que respeita ao reconhecimento internacional do Projeto CEV 2015 e da região de Reguengos de Monsaraz: a presença da CMRM em feiras internacionais de turismo, enquanto fator de promoção (internacional) desta cidade dado que, de forma crescente, têm vindo a abranger estratégias de inovação na ação política de Reguengos de Monsaraz, nomeadamente estratégias de *marketing* de promoção da região e dos seus vinhos.

CAPÍTULO 9 - CONCLUSÕES

Através do presente trabalho pretendeu-se mostrar de que forma a implementação do Projeto CEV 2015 constituiu uma inovação na política pública de Reguengos de Monsaraz. Com base nos resultados apresentados e discutidos anteriormente, são apresentadas de seguida as principais ilações que finalizam e sumariam a investigação.

Ao nível das motivações da candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015, realça-se o facto de o Projeto CEV 2015 ter constituído um instrumento adequado para implementar a estratégia política da CMRM, que definiu o vinho como o vetor estratégico de desenvolvimento do concelho. Esta estratégia foi iniciada aquando da definição do QREN 2007/2013, foi sendo consolidada através do PROTA e concretizada no Programa Portugal 2020. Este projeto beneficiou da importância do vinho como produto endógeno ligado à identidade cultural de Reguengos de Monsaraz, do facto de a viticultura e a produção vitivinícola constituírem o motor da economia do concelho e do facto de Reguengos de Monsaraz ser a sub-região do Alentejo Central com mais área cadastrada de vinha apta a produzir vinho DO e que produz mais vinho por hectolitro e das características próprias da cidade de Reguengos de Monsaraz, juntando fatores como o património natural (como o Grande Lago Alqueva), o património material (nomeadamente as Fortificações de Monsaraz) e o património imaterial (através do Cante Alentejano, da Olaria, das Mantas e da Gastronomia Tradicional).

No que respeita às fontes de inovação da política pública utilizadas, deu-se primazia às fontes internas, designadamente a aprendizagem por observação, através do contacto estabelecido com outras CEV's. Verificou-se também uma grande importância de outras fontes internas de inovação como a constituição de parcerias com produtores vitivinícolas e entidades de âmbito local, regional, nacional e internacional, ligadas ao vinho e, deu-se especial incidência ao espírito inovador da CMRM e dos seus autarcas.

É de salientar que em 31 de outubro de 2007, a CMRM se tornou membro fundador da AMPV e, mais tarde, membro associado da RECEVIN. Assim, do ponto de vista político parece verificar-se uma consistência nas decisões que iam sendo tomadas. Tal facto revela, mais uma vez, que a implementação do Projeto CEV 2015 em

Reguengos de Monsaraz foi uma estratégia política planeada e que fazia parte da estratégia política pretendida há muito para este território.

Por outro lado, a problemática da concorrência entre cidades e as questões que se prendem com as suas estratégias de promoção têm levado ao empreendedorismo político conducente à realização de eventos internacionais, como foi o caso do Projeto CEV 2015. A nível das várias abordagens que são feitas à promoção de eventos internacionais como inovação na política pública local com impactos ao nível social, cultural, económico e ao nível da imagem do lugar foi possível constatar que os benefícios da implementação do Projeto CEV 2015 se verificaram com maior incidência ao nível do empreendedorismo, no desenvolvimento sustentável do território, na proteção da propriedade intelectual, no Enoturismo, na reinvenção de produtos tradicionais ligados à identidade cultural de Reguengos de Monsaraz, nas realizações de ações diplomáticas, na promoção internacional da região e na criação de uma marca que valorizou os produtores locais.

Dentro das tipologias de inovação, o Projeto CEV 2015 mostrou ser inovador na política pública de Reguengos de Monsaraz em termos de inovação de produto, de processo, organizacional e de *marketing*. A necessária adaptação da CMRM à implementação do Projeto CEV 2015 foi acima de tudo ao nível da sua estrutura interna, pois foi imprescindível a criação de uma equipa de missão para dinamizar e divulgar o projeto, sendo ao mesmo tempo preciso manter o bom funcionamento e o nível de qualidade dos serviços prestados pela autarquia na perspetiva de prevenir situações que afetassem a comunidade local. Não obstante a presença de todos os tipos de inovação no Projeto CEV 2015, a inovação organizacional foi a que obteve o maior destaque a nível geral, uma vez que foi o pilar fundamental para dar resposta à inovação de produto e de processo decorrentes do Projeto CEV 2015.

O Projeto CEV 2015 marcou a diferença daquilo que era a prática política em Reguengos de Monsaraz, pois foi o primeiro de carácter internacional, e imaterial e em que a CMRM foi promotora e não mera parceira ou participante. Além disto, incidiu na inovação de um produto a nível local (o vinho), tendo-se registado uma inovação consciente, intencional, uma vez que a autarquia sabia de antemão que existiriam alterações decorrentes da implementação do Projeto CEV 2015. Porém, não se tratou de

uma valorização *per si*, isto é, a CMRM ao promover o Projeto CEV 2015 não olhou apenas para a garrafa de vinho, mas também para todos os valores turísticos que defendem a região, designadamente o Grande Lago Alqueva, o artesanato, Monsaraz, o Cante e a Gastronomia.

Na entrevista realizada, o Senhor Presidente da CMRM aludiu à mudança de paradigma das candidaturas após a CEV 2015, sem dúvida uma temática bastante pertinente ao nível da inovação do Projeto CEV 2015. Nas palavras de José Calixto:

A candidatura de Reguengos de Monsaraz envolveu absolutamente toda a comunidade local, desde os agentes económicos à população, facto que mudou o paradigma das candidaturas a CEV. Por exemplo a candidatura de 2016, foi uma candidatura que envolveu fortemente todas as comunidades locais de forma mais abrangente que as candidaturas de 2013 e 2014.

É interessante pensar que o Projeto CEV 2015 poderá ter tido consequências na RECEVIN e no processo de candidatura a CEV, o que seria extraordinário. Porém, esta temática, sendo importante, não faz parte do âmbito e dos objetivos da presente dissertação, motivo pelo qual esta questão não foi discutida ao longo da investigação. Ainda assim, entendeu-se realçar a importância de um futuro estudo sobre a mudança de paradigma das candidaturas CEV, mediante análise comparativa das candidaturas a CEV, em nova investigação com vista à realização de um estudo alargado do tema.

Como riscos inerentes à implementação do Projeto CEV 2015 destacaram-se o facto de a CMRM não estar habituada a desenvolver projetos internacionais e questões financeiras, nomeadamente em termos de fontes de financiamento. No entanto, conforme resulta da entrevista, tratou-se de um risco estratégico planeado que se correu em prol de determinados objetivos postulados ao nível das motivações que levaram a CMRM a implementar o Projeto CEV 2015 e consequentemente a realização de atividades de inovação. Todavia, a CMRM soube responder eficazmente às mudanças decorrentes deste projeto, nomeadamente na construção da estrutura organizacional interna sólida necessária para operacionalizar a mudança, baseada no estado de espírito da instituição e dos seus líderes, que encararam as dificuldades como desafios. O facto de haver uma amostra significativa de eventos realizados, mas não planificados, no Dossier de Candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015 em relação ao número de eventos planificados no referido documento facilita o delineamento de uma

conclusão geral: a execução do Projeto CEV 2015 ultrapassou o próprio projeto. Por outro lado, a visibilidade e identificação de oportunidades que o Projeto CEV 2015 ajudou a perceber contribuiu para o desenvolvimento de novos projetos locais, bem como para o crescimento da notoriedade internacional da região, registando-se a existência clara de uma heterogeneidade dos novos visitantes.

No que concerne ao facto de uma autarquia local ser promotora de um evento internacional, problemática levantada durante o presente estudo, uma vez que se trata da implementação de uma política pública local, a necessária promoção do território além das fronteiras territoriais que limitam a autarquia parece ser acima de tudo uma questão de lógica de criação de valor público, que se reflete no desenvolvimento e notoriedade da região. A liderança da CMRM na promoção do Projeto CEV 2015 foi a forte aposta da CMRM para se destacar de outras cidades produtoras de vinho, dinamizar a cidade, e alcançar reconhecimento ao nível nacional e internacional. Assim, é possível concluir que a candidatura ao Projeto CEV 2015 constituiu um instrumento de desenvolvimento económico de Reguengos de Monsaraz, na medida em que, segundo o Presidente da CMRM:

Personificou e personifica ainda hoje pelas consequências que teve as prioridades que temos em qualquer questão de gestão territorial local e de desenvolvimento económico sustentável que assenta nos motores económicos sem prejuízo de novas oportunidades de empreendedorismo, mas sempre com lógicas de notoriedade.

É, igualmente, notória a existência de um ciclo de continuidade do Projeto CEV 2015 com o registo da marca Reguengos de Monsaraz – CVP e da eleição do Presidente da CMRM para Presidente da RECEVIN, enquanto pontos reveladores do seu sucesso, bem como da importância crescente de Reguengos de Monsaraz no “mundo dos vinhos”, mantendo uma memória histórica do significado do vinho e do setor vitivinícola em Reguengos de Monsaraz ao mesmo tempo que promovem o património natural, material e imaterial da região, além de outras mais-valias como a restauração e os alojamentos turísticos locais. Registou-se, assim, uma nova abordagem da promoção de Reguengos de Monsaraz, mediante o registo do potencial turístico do Projeto CEV 2015, e através da criação de novos projetos locais. Ao nível da segmentação de turistas na cidade, a presença de novos visitantes de destinos como Japão, China, Israel, África

do Sul, Coreia do Sul, Taiwan e Argentina realça o sucesso do Projeto CEV 2015 que permitiu a divulgação e a promoção de Reguengos de Monsaraz em espaços desconhecidos. Indo ao encontro das oportunidades concedidas pelo Projeto CEV 2015, os agentes económicos locais tiveram de se adaptar a esta nova realidade para responder, com qualidade, às expectativas dos novos turistas. Registou-se ainda uma problemática referente ao reconhecimento internacional dos vinhos e da região de Reguengos de Monsaraz derivado do Projeto CEV 2015, nomeadamente a nível de reportagens internacionais sobre o Projeto CEV 2015 e a região de Reguengos de Monsaraz, facto que contribuiu para o aumento da visibilidade externa da região de Reguengos de Monsaraz, e a nível da presença em feiras internacionais, sendo claro que, desde o início do Projeto CEV 2015, que a CMRM considerou importante a sua participação nestes certames, enquanto fator de promoção e reconhecimento de Reguengos de Monsaraz não apenas no país, mas também no mundo.

Em suma, a investigação realizada permite-nos validar a existência de inovação na política pública de Reguengos de Monsaraz decorrente do Projeto CEV 2015, tendo em conta as mudanças operadas a diversos níveis, nomeadamente a introdução, na ação do município, do instrumento adequado que permitiu a materialização de uma estratégia política definida – implementação do Projeto CEV 2015 (“inovações de produto”), na criação de novos procedimentos internos (“inovações de processo”), na implementação de novos métodos organizacionais na estrutura interna do município – criação da equipa CEV, e no estabelecimento de relações externas – constituição de parcerias com agentes económicos locais (“inovações organizacionais”) e alterações de *design* e promoção da imagem de Reguengos de Monsaraz (“inovações de marketing”) – criação dos logotipos CEV 2015 e CVP. Sem prejuízo de existirem fatores que apontam para uma de mudança de paradigma, designadamente, este projeto ter implicado novos desafios organizacionais, novas responsabilidades políticas e a constituição de relações de parceria com entidades externas. É, porventura, precipitado concluir isso, desde logo, pelo escasso tempo passado (um ano) desde a realização do projeto. Porém, ressalva-se que esta mudança poderá ser efetiva com a reeleição de José Calixto à presidência da CMRM, dando consistência à estratégia política definida.

O contato direto com o projeto em estudo facilitou a consolidação dos conhecimentos, e de certa forma, a observação não participante foi a técnica de recolha de dados que melhor permitiu expandir as conclusões. O reduzido número de documentos sobre o projeto em estudo, nomeadamente documentos oficiais da CMRM, foi uma das dificuldades sentidas, tendo a entrevista muito contribuído para colmatar algumas lacunas. Além desta limitação, também o curto espaço de tempo que decorreu desde a execução do projeto até à elaboração do presente estudo dificulta a extrapolação de outras conclusões e é considerado uma limitação da presente investigação.

Ainda assim, por terem sido referidas várias temáticas decorrentes da implementação do Projeto CEV 2015 e com interesse para Reguengos de Monsaraz, é de realçar a importância de serem levadas a cabo novas investigações no futuro, a nível académico ou institucional, que permitam refletir e formular cenários considerados de relevante interesse na aferição de algumas das conclusões e apontamentos efetuados neste trabalho, designadamente a validação da asserção do Presidente José Calixto de que este projeto mudou o paradigma das candidaturas a CEV:

- Sustentabilidade das relações de parcerias entre os produtores vitivinícolas locais e a CMRM: aferir resultados sobre a subsistência e consistência das parcerias estabelecidas no âmbito do Projeto CEV 2015, formulando cenários de continuidade ou de perda de vínculo dos parceiros;

- Execução de estudos de caso de inovação no turismo de Reguengos de Monsaraz: efetuar um estudo representativo que pudesse enquadrar o turismo com o setor da restauração, do comércio e da hotelaria e aprofundar o estudo em locais que tenham desenvolvido conceitos inovadores em Reguengos de Monsaraz seria um interessante objeto de estudo;

- A importância da implementação de novos projetos internacionais em Reguengos de Monsaraz: entender de que forma estes projetos podem atrair alguns segmentos de turistas e estudar métodos de divulgação internacional, assim como auxiliar problemáticas ligadas à importância da economia criativa, a investigadora considera essencial estudar esta tendência de forma aprofundada para dar a conhecer outros recursos endógenos do concelho de Reguengos de Monsaraz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J. M. R. (2001). La importancia de las políticas de desarrollo local en los albores del siglo XXI. In J. M. R. Álvarez (Coord.), *Experiencias Prácticas de Desarrollo Local* (25-52). Barcelona: Bayer HNOS. S. A.
- Attour, A. (2014). Adoption and regional diffusion of innovation in local government: case study of the development of e-Government in Lorraine. *GREDEG*, n.º 7321, 1-32.
- Barca, F., McCann, P. & Rodríguez-Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches. *Journal of Regional Science*, 31, 134-152.
- Belei, R. A., Gimenez-Paschoal, S. R., Nascimento, E. N. & Matsumoto, P. H. V. R.(2008). O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. *Cadernos de Educação*, 30, 187-199.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projeto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva.
- Berry, S. & Berry, D. (1999). Innovation and diffusion models in policy research. In C. S. Sabatier (Ed.), *Theories of the policy process*, 169-200. Westriev Press.
- Berry, S. & Berry, D. (2007). *Innovation and diffusion models in policy research, Theories of the policy process* (2.ª ed). Boulder, CO: Westriev.
- Bogdan, R. & Bilken, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Boisier, S. (1999). Post-scriptum sobre desenvolvimento regional: modelos reais e modelos mentais. *Planejamento e políticas públicas*, 19, 307-343.
- Borins, S. (2001). *The Challenge of Innovating in Government*. Innovations in Management Series - IBM Center for the Business of Government.
- Brandsen, T. (2004). *Quasi-Market Governance: An Anatomy of Innovation*, Utrecht, Lemma Publishers.

Bresser-Pereira, L. C. (2004). *Democracy and Public Management Reform. Building the Republican State*. Oxford: Oxford University Press.

Brown, J.S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and Communities of Practice: Towards a unified view of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, n.º 2, pp. 40-57.

Brudney, J. L. & Selden, S. C. (1995)., The adoption of innovation by smaller local governments: the case of computer technology., *The American Review of Public Administration*, n.º 25, p.7186.

Brugué, Q., Blanco, I. & Boada, J. (2014). Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 59, 5-34.

Caetano, M. (1980). *Manual de Direito Administrativo*. Coimbra: Livraria Almedina.

Campos, L. & Canavezes, S. (2007). *Introdução à Globalização*. Instituto Bento Jesus Caraça - Departamento de Formação da CGTP-IN. Lisboa.

Comissão Europeia. (2010). *Europa 2020, Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*. Comunicação da Comissão.

Coutinho, C. P., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M. J. & Vieira, S. (2009). Investigação acção: metodologia preferencial nas práticas educativas. *Psicologia, Educação e Cultura*, XIII, 2, 355-380.

Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, & D., McManus, S. (2008). Entrepreneurial Leadership in the English Public Sector Paradox or Possibility?. *Public Administration*, 86, 987-1008.

Dang N., G., Dejean S. & Souquet A. (2011). Les internautes moteurs des processus d'adoption et de développement de l'E-Gouvernement: une étude sur les communes bretonnes. *Politiques & Management Public*, n.º 30, 29-49.

Duijn. (2009). *Embedded Reflexion on Public Policy Innovation - A relativista/pragmatista inquiry into the practice of innovation and knowledge transfer in the WaterINNovation program*. Velsen: Uitgeverij Eburon.

- Eurostat. (2013). *Community Innovation Survey*. Reference Metadata.
- Fang, Z. (2012). E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development. *International Journal of The Computer, The Internet and Management*, n.º 2, 1-22.
- Ferrão, J. (2010). *As Condições Sociais de Funcionamento da Política Pública de Ordenamento do Território*. Programa de Investigação, provas de habilitação para o exercício de funções de coordenação científica, ICS-UL.
- Fortuna, C., (2001). *Cidade, cultura e globalização- Ensaio de Sociologia*. Oeiras: Celta Editora.
- Gabinete de Estudos da CGD, SAER. (2011). *Cidades e Desenvolvimento: Um Domínio de Potencial Estratégico para a Economia Portuguesa*. Lisboa: Lopes, E. & Esteves, J.
- Getz, D., (1997). *Event Management an Event Tourism*. Cognizant Communication Corporation: E.U.A.
- Getz, D., (2007). *Event Studies - Theory, research and policy for planned events*. First Edition. Burlington: Elsevier.
- Gonzalez, R. (2013). Innovation in Public Services: The Case of Spanish Local Government. *Journal of Business Research*, 66, 1-44.
- Gray, V. (1994). Competition, emulation, and policy innovation. In L. C. Dodd & C. Jillson (Eds.), *New Perspectives on American Politics*. Washington: Congressional Quarterly Press.
- Grossback L. J., Nicholson-Crotty S. & Peterson D.M. (2004). Ideology and learning in policy diffusion. *American Politics Research*, 32, 512-545.
- Hall, P. (1993). Cities and Regions in a Global Economy. In: Hall, P., Guzman, R. de, Madduma Bandara, C. M., Kato, A. (Eds.) *Multilateral Cooperation for Development*, 6-26. Nagoya: United Nations Centre for Regional Development.
- Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Paris: L' Harmattan.
- Held, D., Mcrew, A., Goldlatt, D. & Perraton, J. (1999). *Global Transformations - Politics, Economics and Culture*. California: Stanford University Press.

- Izquierdo, C., Garrión, H & Gutiérrez, M. (2008). Developing relationships within the Framework of local economic development in Spain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 20, 41-65.
- Julião, L. C. S. (2013). *Cidade, Cultura e Turismo - O impacto turístico em Guimarães Capital Europeia da Cultura 2012*. Dissertação de mestrado não publicada, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril.
- Kinder, T. (2002). Good Practice in Best Practice: the use of Best practice Case Studies in Service Innovation by Local Public Administrations. *Science and Public Policy*, 29, 221-233.
- Koch, P. & Hauknes, J. (2006). *On innovayion in the public sector - today and beyond*. Oslo: Publin.
- Liberado, J. S. (2017). *A inovação social nas políticas públicas de proximidade*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Évora, Évora.
- Ludke, M. & André, M. E. D. A. (1986). *A pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Macedo e Sousa, L. (2006). *Abanar o poder local: problemas e desafios da gestão municipal contemporânea*. Linda-a-Velha: Publicação de autor.
- Marsh, I. (2010). *Innovation and Public Policy: The Challenge of an Emerging Paradigm*. Tasmania: Australian Innovation Research Centre, University of Tasmania.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Merton, R. K. (1971). Estrutura Burocrática e personalidade. In Edmundo Campos (org.). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Morales, O., Barrera, A., Rodríguez, M., Romero, C. & Távara, R. (2014). *Modelo de gestion de la innovacion para los gobiernos locales de Perú*. Perú: ESA Ediciones.
- Mulgan, G. (2007). *The Art of Public Strategy*. Oxford: Oxford University Press.

- Mulgan, G. (2014). *Innovation in the public sector_ : How can public organisations better create, impove and adapt?*. UK: Nesta.
- Município de Jerez de la Frontera. (2012). *Dossier de Candidatura da Cidade de Jerez de la Frontera a Cidade Europeia do Vinho*. Município de Jerez de la Frontera.
- Município de Palmela. (2010). *Dossier de Candidatura da Cidade de Palmela a Cidade Europeia do Vinho*. Município de Palmela. 2011.
- Município de Marsala. (2011). *Dossier de Candidatura da Cidade de Marsala a Cidade Europeia do Vinho*. Município de Marsala. 2012.
- Município de Reguengos de Monsaraz. (2014). *Dossier de Candidatura da Cidade de Reguengos de Monsaraz a Cidade Europeia do Vinho 2014*. Município de Reguengos de Monsaraz. (2013).
- Município de Reguengos de Monsaraz. (2016). *Memória Descritiva e Justificativa da Candidatura de Reguengos de Monsaraz a Cidade Europeia do Vinho 2015|Capital dos Vinhos de Portugal*. Município de Reguengos de Monsaraz. 2016.
- Neves, M. J. L. C. (2004). *Governo e Administração Local*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Nordhaus, W. (1975). The political business cycle, *Review of Economics Studies*, 42, 169-190.
- OECD. (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century*. France. OECD.
- OCDE., (2004)., *L'administration électronique, un impératif*., OCDE, Paris, 227 pages..
- OECD (2011). *Towards Green Growth*. OECD Publishing.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). France: OECD and Eurostat.
- OECD. (2009). *Measuring Entrepreneurship. A Collection of Indicators*. OECD - Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme.
- OECD. (2014). *Innovating the Public Sector: from ideas to Impact*. Paris, OECD.

- OECD. (2014, November). *Building organizational capacity for public sector innovation*. Paper presented to the OECD Conference Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact, Paris, France.
- Orr, J. E. (1996). *Talking about Machines: an Ethnography of a Modern Job*. Ithaca: Cornell University Press.
- Ponte, J. P. (2002). Investigar a nossa própria prática, In GTI (Org.). *Reflectir e investigar sobre a prática profissional* (pp. 5-28). Lisboa: APM.
- Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132.
- Ramírez-Alujas, A. (2011). Sobre la aplicación y desarrollo del concepto de innovación en el sector público: Estado del arte, alcances y perspectivas. *Revista Circunstancia*, 26, 1-37.
- Rede Europeia de Cidades do Vinho (2014). *Regulamento de Participação do Concurso Cidade Europeia do Vinho*. Rede Europeia de Cidades do Vinho. 2014.
- Robertson R. & Ball, R. (2002). Innovation and Improvement in the Delivery of Public Services: The Use of Quality Management within Local Government in Canada. *Public Organisation Review: a Global Journal*, 2, 387-405.
- Rodríguez, G. G., Flores, J. G. R. & Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Ruivo, F. (2000). *O Estado Labiríntico – o poder relacional entre poderes local e central em Portugal*. Porto: Edições Afrontamento.
- Salge, T. O. (2011). A Behavioral Model of Innovative Search: Evidence from Public Hospital Services. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 181- 210.
- Schall E. (1997). Public-sector succession: A strategic Approach to Sustaining Innovation. *Public Administration Review*, 57, 4-10.
- Silberberg, T. (1995). Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites. *Tourism Management*, Volume 16, 361-365.

Soares, L. & Carvalho, A. (2017). E-Procurement and Innovation in the Portuguese Municipalities: When Change Is Mandatory. In Norman, S. & Caballero, G. (Eds.), *State, Institutions and Democracy* (pp. 363-386). Switzerland: Springer.

Soares, L. M. M. (2015). *O e-procurement como fator de inovação e apoio à decisão: o paradigma autárquico*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Évora, Évora.

Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Turismo de Portugal. (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo|Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*. Turismo de Portugal.

Veltz, P. (2000). *Mondalisation, Villes et Territoires: L'Économie d'Archipel*. France: Économie en liberté.

WTTC. (2015) Travel & Tourism Economic Impact. World Travel & Tourism Council.

Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman.

Legislação:

Decreto-Lei n.º 100/84, de 29 de março

Lei n.º 159/99, de 14 de setembro

Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro

Lei n.º 79/77, de 25 de outubro

Webgrafia

<http://www.vinhosdoalentejo.pt/>

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE

ANEXO

Guião da entrevista

Blocos	Objetivos	Questões
1. Legitimação	<ul style="list-style-type: none"> - Clarificar o objetivo da entrevista. - Garantir a confidencialidade das informações recolhidas. - Evidenciar a importância de colaboração do entrevistado. 	<ul style="list-style-type: none"> - A presente entrevista é realizada no âmbito do Mestrado em Políticas Públicas e Projetos, ministrado pelo Departamento de Economia da Universidade de Évora. Esta entrevista surge em sede de dissertação do referido Mestrado orientada pelo Prof. Dr. Adão de Carvalho, e visa perceber se o projeto Cidade Europeia do Vinho 2015 representou uma inovação na política pública local em Reguengos de Monsaraz. Dado que a sua perspetiva é fundamental, pelo cargo que exerce, solicito-lhe a sua colaboração para falar sobre o projeto Cidade Europeia do Vinho 2015, atendendo aos objetivos da investigação em causa. - Autoriza a gravação desta entrevista? - Tem alguma questão a colocar?
2. Motivações e potencial inovador do projeto CEV 2015	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as motivações que levaram o Município de Reguengos de Monsaraz a apresentar a candidatura de Reguengos de Monsaraz a Cidade Europeia do Vinho 2015. - Conhecer a perceção do Município de Reguengos de Monsaraz no que diz respeito ao potencial inovador do projeto CEV 2015. - Conhecer o risco avaliado pelo Município de Reguengos de Monsaraz advindo do projeto CEV 2015. - Perceber se o projeto CEV 2015 constituiu uma estratégia política a longo prazo. 	<p>Génese da candidatura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como surgiu a ideia de apresentar a candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015? - Como analisa a receptividade do projeto pelos restantes membros do Executivo Municipal? - Qual foi a receptividade do projeto pelos trabalhadores do Município? E pela comunidade (municípios, empresas, etc.)? <p>Objetivos da candidatura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porquê a candidatura de Reguengos de Monsaraz a CEV 2015? - Quais eram os objetivos do Município de Reguengos de Monsaraz enquanto promotor da candidatura CEV 2015? - Que benefícios esperava obter com a realização deste projeto? <p>Projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Considera o projeto CEV 2015 um projeto inovador? - No seu entender, face ao âmbito de ação do Município de Reguengos de Monsaraz, quais as dimensões de inovação do projeto CEV 2015 que gostaria de destacar? Porquê? - Olhando retrospectivamente, que riscos apresentava o projeto CEV 2015? O que justificava correr esses riscos? <p>Instituição:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como justifica a liderança do Município na promoção de um evento internacional desta natureza? - A candidatura de Reguengos de Monsaraz ao CEV 2015 enquadrava-se numa visão estratégica de longo prazo para o Município ou foi o aproveitar de uma oportunidade não planeada?

		<ul style="list-style-type: none"> - Considera o projeto CEV 2015 como um instrumento de alteração da política pública local? De que forma? - A instituição estava preparada para responder aos desafios de um projeto desta dimensão? Quais as limitações/desafios mais relevantes identificadas logo na elaboração do projeto/candidatura?
3. Inovações decorrentes do projeto CEV 2015.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as inovações de processo, organizacional e de <i>marketing</i> decorrentes do projeto CEV 2015. 	<p>Projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A quantidade de eventos realizados durante a fase de implementação do projeto CEV 2015 foi substancialmente superior à quantidade de eventos identificados no Dossier de Candidatura. Que justificação apresenta para este facto? Inexperiência? Confiança crescente? - Quais foram as grandes apostas do Município de Reguengos de Monsaraz para a divulgação do projeto CEV 2015? E em termos de logística, quais as referências que aponta. <p>Instituição:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Do ponto de vista interno, encara o projeto CEV 2015 como uma fonte/incentivo de mudança? Que mudanças gostaria de destacar? - De que forma o Município de Reguengos de Monsaraz deu resposta ao projeto CEV 2015 e às alterações decorrentes do mesmo? Em termos logísticos, competências internas, gestão do projeto... <p>Ação/estratégia política:</p> <ul style="list-style-type: none"> - E do ponto de vista político, há mudanças a destacar? Como foram organizadas essas mudanças? - De que forma o trabalho em parceria constituiu um dos pontos inovadores do projeto CEV 2015? Este trabalho em parceria teve continuidade na ação do Município? De que forma? - Faz sentido uma autarquia local promover projetos internacionais desta natureza? O que há de pertinente nesta ação? <p>Ambiente externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No seu entender, o projeto CEV 2015 influenciou a mudança na imagem externa de Reguengos de Monsaraz? Como? Em que sentido? - Qual a importância dos meios de comunicação no projeto CEV 2015?
4. Análise pós projeto CEV 2015.	<ul style="list-style-type: none"> - Percecionar as formas de consolidação do trabalho realizado ao longo do ano 2015. - Identificar o projeto CEV 2015 como uma mudança na ação política de Reguengos de Monsaraz. - Conhecer a nova abordagem da promoção de Reguengos de Monsaraz. - Compreender a efetivação do 	<p>Projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retrospectivamente, o projeto CEV 2015 foi uma “aventura” ou uma oportunidade de mudança? Porquê? - Que aspetos positivos e negativos gostaria de destacar na implementação do CEV 2015? - Que ensinamentos o Executivo e a instituição tiraram deste projeto? - Considera que atualmente se pode ou não identificar alterações ao nível da organização interna do Município, dos seus objetivos, dos projetos onde está envolvido e da estratégia política que são consequência da aprendizagem do projeto CEV 2015? Que alterações são essas? - Comente a seguinte afirmação: “O CEV 2015 tornou o vinho, uma atividade central, no foco da política pública local.” - Parece que há uma maior atenção à internacionalização no que diz respeito à ação do Município, isso é

	reconhecimento externo do projeto CEV 2015 e da região de Reguengos de Monsaraz.	<p>verdade? Decorreu do projeto CEV 2015?</p> <p>Instituição:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifique as principais limitações da instituição na implementação do CEV 2015? <p>Ação/estratégia política:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Há mudanças permanentes na política da CMRM decorrentes do projeto CEV 2015? Quer destacar algumas? - Esta mudança na ação política foi planeada ou tratou-se de um mero experimentalismo? <p>Ambiente externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como evidencia o reconhecimento internacional do projeto CEV 2015 e da região de Reguengos de Monsaraz? - A nível local, verificaram-se mudanças? Dê exemplos.
5. Agradecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber a reação do Senhor Presidente da Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz a esta entrevista. - Pedir sugestões. 	<ul style="list-style-type: none"> - Há alguma coisa que deseje acrescentar? - Tem alguma sugestão a fazer? - Autoriza a divulgação da informação recolhida na presente entrevista? - Agradeço a disponibilidade e a colaboração prestada.